

# Positive Leadership mit PERMA-Lead | So kannst du es verstehen und umsetzen.



Moderne Zeiten brauchen moderne Teams und dabei besonders wichtig: modernes Leadership. PERMA-Lead ist eine wissenschaftlich abgesicherte Methode aus der Positiven Psychologie und den Konzepten des «positive Leadership» und fördert in deinem Team Arbeitszufriedenheit, Leistung, Betriebsbindung und viele weitere Aspekte. Die Forschung zeigt unumstritten, dass Unternehmen, die positive Leadership als Führungsansatz verwenden, signifikant erfolgreicher sind.

## Welchen nutzen bringt Positive Leadership?

Im Gegensatz zu herkömmlichen Führungsmethoden werden mit positive Leadership nicht nur Teams angeleitet und reguläre Ziele verfolgt. Positive Leader:innen entfalten das Potential ihrer Mitarbeitenden, indem sie deren Stärken fördern und Mitarbeitende weiterentwickeln. Sie schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende motiviert sind, sich nicht nur an der geforderten Leistung zu orientieren sondern auch bereit sind, darüber hinaus mitzuwirken. Mit positive Leadership hebt sich auch dein Team von einem durchschnittlichen Team ab, und kann sogar zu einem High-Performance-Team werden. Mit positive Leadership förderst du ausserdem

Arbeitszufriedenheit, Leistung, Fluktuationsrückgang und Gesundheit deiner Teammitglieder. Diese Ergebnisse werden von der Forschung gestützt. Du siehst, führen mit Positive Leadership bringt Vorteile in ganz unterschiedlichen Bereichen mit sich. Deshalb hier die wichtigsten auf einen Blick. Wenn du als Führungskraft aktiv Positive Leadership als Führungsansatz verwendest, dann erwarten dich:

- Höhere Leistungsbereitschaft
- Mehr Arbeitszufriedenheit
- Stärkere Bindung an das Unternehmen und somit weniger Fluktuation
- Bessere Gesundheit
- Unterstützendes und flexibles Verhalten
- Bessere Anpassungsfähigkeit an organisationale Veränderungen (Change, Transformation)
- Höhere positive emotionale Grundstimmung und daraus positiver Aufmerksamkeitsfokus
- Verminderte Stressbelastung und deswegen weniger Ausfälle durch Krankheit
- Vermindertes Burnout-Risiko
- Höheres Vertrauen in das Unternehmen

## **Woher kommt eigentlich PERMA-Lead?**

Martin Seligman ist ein promovierter US-amerikanischer Psychologe, der unter anderem in der positiven Psychologie grosse Beiträge geleistet hat und deshalb teilweise als «Vater der positiven Psychologie» verstanden wird. Das Modell des PERMA wurde erstmals von ihm definiert. Das Modell ist dazu bestimmt, Wohlbefinden zu generieren und zu fördern. Seligman beschreibt erstmals die Bedeutungen der einzelnen Faktoren und wie diese erfüllt werden können. Dabei betont er auch die Möglichkeit, über genetische Dispositionen hinweg Faktoren wie beispielsweise positive Emotionen auch trainieren und fördern zu können. Im PERMA-Lead werden genau diese Faktoren und Annahmen aufgegriffen.

## Was genau ist PERMA-Lead?



Wie du bereits weißt, werden mit PERMA fünf Bedingungen beschrieben, die es zu beachten und so gut als möglich zu erfüllen gilt, um das Potential und die Stärken der Mitarbeitenden voll und ganz ausschöpfen zu können. Was sind also diese fünf Bedingungen?

PERMA ist ein Akronym, wobei die einzelnen Buchstaben für Folgendes stehen:

**P:** positive emotions (positive Gefühle) **E:** engagement (Engagement) **R:** relations (Beziehungen) **M:** meaning (Sinn) **A:** accomplishment (Ziele und Erfolge)

### **P = Positive Emotions**

Positive Emotionen haben in vielerlei Hinsicht wünschenswerte Konsequenzen. Dazu gehören beispielsweise erhöhte Resilienz, Motivation, Kreativität, soziale Ressourcen, ganzheitliche Aufmerksamkeitsprozesse, Problemlösefähigkeit und gesteigerter Optimismus. Aber auch mehr aktive und passive Hilfsbereitschaft, mehr Erfolg und Gesundheitsförderung in verschiedenen Bereichen. Die Liste von Vorteilen scheint beinahe endlos zu sein.

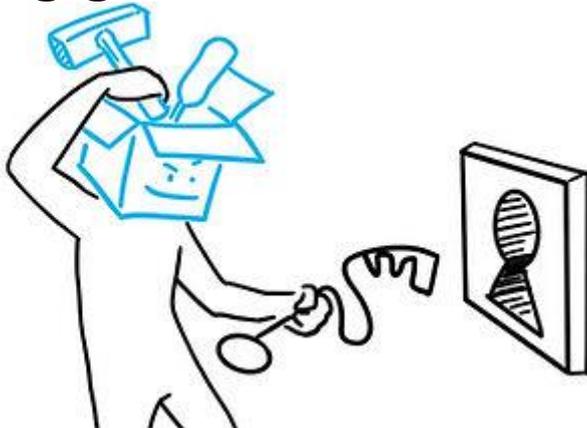
Allerdings ist die Natur des Menschen darauf ausgelegt, negative Emotionen stärker wahrzunehmen als positive. So sichert der Mensch sein Überleben vor unmittelbaren Gefahren. Dass man negative Emotionen wahrnimmt ist also nicht ganz unpraktisch. Leider werden negative Emotionen aber nicht nur besser wahrgenommen sondern auch besser erinnert als positive Emotionen. Sie nehmen in unserem Leben daher viel Platz ein und engen unser Denken ein. Eine Studie von LaFreniere & Newman zeigt, dass Menschen unnötig viele negative Emotionen mit sich herumtragen. 91% der Sorgen, die wir uns täglich machen, sind völlig nutzlos. Und wenn positive Emotionen doch so förderlich sind, dann sollten wir uns auch bemühen, möglichst

viele davon in unser Leben zu bringen, nicht? Wie das eben auch Seligman postuliert, gibt es tatsächlich die Möglichkeit, positive Emotionen zu trainieren. Das kann beim Einzelnen zum Beispiel mit einem Tagebuch gefördert werden. Darin können kleine oder grosse Erlebnisse die Emotionen wie Dankbarkeit, Freude, Hoffnung, Inspiration oder Stolz ausgelöst haben, festgehalten werden.

**Was kannst du zur Umsetzung im Unternehmen tun? Schaffe eine Team- oder Unternehmenskultur, in denen positive Emotionen gefördert werden. Du könntest dich dafür etwa den folgenden Fragen/ Schritten zuwenden:**

- Schätze ich als Leader die Arbeit meines Teams und kommuniziere das auch so?
- Wird externes Lob weitergegeben?
- Im Arbeitsalltag Zeit einbauen für positiven Smalltalk.
- Gespräche mit den Mitarbeitenden so konzipieren, dass bei diesen positive Gefühle entstehen können: haben sie etwas gemacht worauf ich als Leader stolz bin? Kann ich Dankbarkeit für ihre Arbeit ausdrücken? Kann ich fragen, ob sie am Arbeitsplatz zufrieden sind?
- Die Geburtstage der Mitarbeiter:innen – wenn auch nur kurz – Feiern.

## **E = Engagement**



Engagement und damit verbunden das Einsetzen individueller Stärken ist energiebringend und führt zu bester Leistung. Wenn Mitarbeitende ihre Stärken bei der Arbeit nutzen können, werden intrinsische (also echte, innere) Motivation und das Erleben positiver Emotionen gefördert.

**Jemanden «motivieren», kann man psychologisch gesehen leider nicht.** Als Unternehmen, bzw. als Leader/-In kannst du aber die Rahmenbedingungen schaffen, die deinen Mitarbeitenden helfen, sich selbst zu motivieren und Engagement zu entfalten. Engagement entsteht in Flow-Erleben, im Ausleben von Stärken und Potenzialen. Am produktivsten und gewinnbringendsten sind Unternehmen also, wenn ihre Mitarbeiter:innen Aufgaben übernehmen können, bei denen sie so richtig «In den Flow kommen». Es lohnt sich also, sich mit den Bedingung zum Entstehen

von Flow-Erleben auseinanderzusetzen. Damit Flow entstehen kann braucht es einige Bedingungen, die idealerweise erfüllt sind.

1. Die Tätigkeit soll heraus-, aber nicht überfordernd sein.
2. Es soll eine Passung geben zwischen Anforderungen und Fähigkeiten. Bei der Tätigkeit können persönliche Ressourcen (also spezifische Stärken einer Person) eingesetzt werden
3. Die Tätigkeit beinhaltet eine klare Zielsetzung
4. Es besteht unmittelbares Feedback

Führungskräfte, welche die Stärken und Talente ihrer Mitarbeitenden erkennen, ansprechen und fördern, schaffen Rahmenbedingungen, in denen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Potenzial für eine intrinsische Motivation entstehen kann. "Flow-Erleben" kann man eben nicht machen. Aber du kannst Rahmenbedingungen schaffen, in denen es eher möglich wird.

### **Du kannst dir als Leader:in zuerst einmal deiner eigenen Stärken bewusst werden.**

Zum Beispiel in dem du für dich die folgenden Fragen reflektierst:

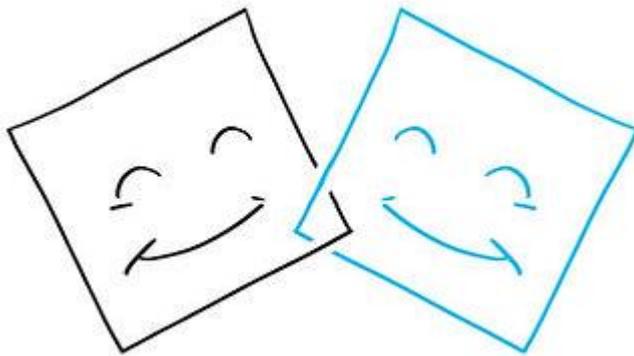
- Was ist mir in der Vergangenheit häufig gelungen und mir leicht gefallen?
- Wo und wann empfinde ich selbst ein Flow-Erleben? Welche Fähigkeiten kann ich dabei einsetzen?
- Welche Probleme habe ich in der Vergangenheit gemeistert? Wie ist mir das gelungen?
- Welche Aktivitäten geben mir Energie zurück?
- Kann ich mir Erinnerungshilfen schaffen? So dass ich mich vor herausfordernden Situationen an diese erinnern kann. Welche meiner Stärken könnte ich einsetzen um diese Situation zu meistern?

### **Du kannst dich aktiv um die Stärken deiner Mitarbeiter:innen kümmern**

- Das amerikanische Forschungsinstitut Gallup hat bei einer Befragung von 200.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 36 Unternehmen herausgefunden, dass nur etwa 20 % der Befragten das Gefühl haben, dass sie ihre Stärken jeden Tag einsetzen können. Wie sieht es in meinem Team aus? Werden Aufgaben im Team ressourcengerecht verteilt?
- Gebe ich den Mitarbeitenden Feedbacks zu ihren Stärken? Weiss ich selbst überhaupt, welches ihre Stärken sind? (falls nicht, bauen Sie Zeit ein, die Stärken ihres Teams kennenzulernen.

- Fragst du deine Mitarbeitenden nach einem Erfolg, welche Stärken sie eingesetzt haben, um zu diesem Erfolg zu gelangen?
- Wie sind unsere Mitarbeitergespräche aufgebaut? Hat es Platz für die Würdigung von Stärken?

## R = Relationship / Beziehungen:



Gelingende Beziehungen sind ein -->[Grundbedürfnis](#). Damit gilt deren Wichtigkeit natürlich auch am Arbeitsplatz. Eine Studie von Hausman (2001) zeigt, dass die Beziehungen am Arbeitsplatz, darunter Beziehungsstärke und Beziehungsengagement, die Leistungen beeinflussen. Beziehungen am Arbeitsplatz

fördern also nicht nur das allgemeine Wohlbefinden, die Gesundheit und eine gute Atmosphäre, sondern steigern gleichzeitig auch die Leistung der Mitarbeiter/-innen. Wer also am Arbeitsplatz eine positive und gleichzeitig produktive Umgebung schaffen will, kommt wohl nicht darum, sich mit positiven Beziehungen auseinanderzusetzen.

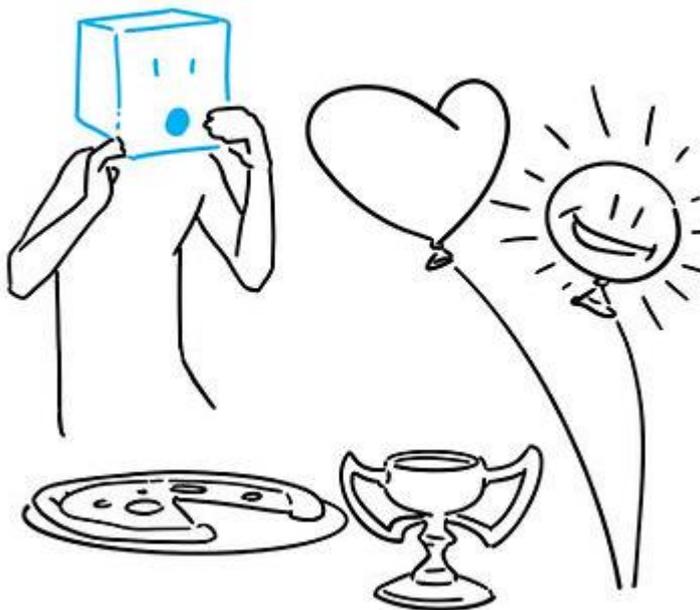
## So kannst du mit PERMA-Lead die Beziehungen im Unternehmen fördern.

- Vertrauen ist wohl einer der wichtigsten Bestandteile von Beziehungen. Dabei gilt es, einander im Team auf Augenhöhe zu begegnen. Bedrohliche Handlungen („ich könnte dich jederzeit feuern“) sollten möglichst abgebaut, vertrauensförderliche Handlungen („ich vertraue dir diese wichtige Aufgabe an, weil ich dir zutraue, dass du sie gut meistern kannst“) aufgebaut werden.
- Gemeinsame Ziele, Werte, Absichten und Rollenklarheit helfen der Bindung eines Teams: Mit welchen Werten können wir uns alle identifizieren? Hilfsbereitschaft? Zuverlässigkeit? Genauigkeit? Flexibilität?
- Gibt es ein übergeordnetes Ziel, zu dem unsere Aufgaben beitragen? Können Aufgaben im Team so aufgeteilt werden, dass der Einzelne einen Beitrag zu einem „grösseren Ganzen“ leistet?
- Auch regelmässige, wertschätzende Interaktion trägt zu positiven Beziehungen bei. Sich über Aktivitäten und Interessen unterhalten, Wertschätzung zeigen, wenn einem jemand etwas abgenommen hat,

etc. Gibt es in Ihrem Unternehmen Zeit für solchen Austausch? Gibt es einen Ort, an dem ein solcher Austausch stattfinden kann?

- Gibt es im Team (unausgesprochene) Vorurteile, die die Beziehungen belasten?
- Wird ein Budget zur Verfügung gestellt, mit dem das Team gemeinsame Unternehmungen planen kann?
- Gibt es gemeinsame Rituale? Beispielsweise: einmal in der Woche ein «Fürobegier», gemeinsame Mittagessen, Kuchen an Geburtstagen oder ähnliches.
- Gibt es Projekte, in denen Mitarbeitende über verschiedene Verantwortungsbereiche hinweg zusammen arbeiten können? Und so Interaktion gefördert wird?

## **M = Meaning/ Sinn:**



Warum ist es wichtig, dass Mitarbeiter/-innen in ihrer Arbeit ein Sinnerleben empfinden? Sinnerleben, fördert die Entstehung von eudaimonischem Glück. Das ist jenes Glücksgefühl, das erlebt wird, wenn wir uns für etwas sinnvolles und wertvolles engagieren können. Eudaimonisches Glück gilt ausserdem als ein äusserst wertvoller Motivator. Was natürlich wiederum die Leistung steigert. Sie sehen schon: Sinnerleben ist ein weiterer Faktor, der Motivation,

Produktivität und Leistung steigert. Eine Auseinandersetzung damit ist folglich unumgebar. Wann aber kommt es für Mitarbeitende zu einem Sinnerlebnis? Ein Sinnerlebnis im Beruf wird von Mitarbeitenden dann empfunden, wenn es gewisse Übereinstimmungen zwischen Arbeitnehmer\*in und Beruf gibt. Diese sind zum Beispiel:

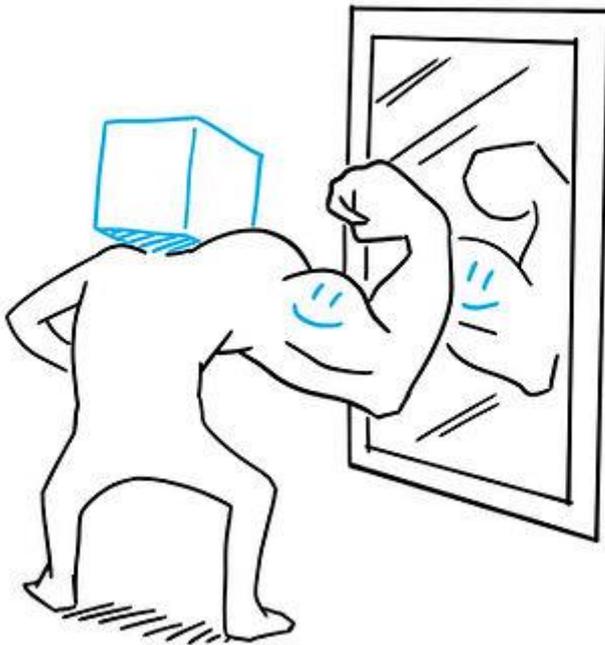
- Tätigkeit und Arbeitsrolle passen zur Persönlichkeit und zu den persönlichen Zielen des Arbeitnehmers/ der Arbeitnehmerin
- Persönliche Werte und Normen passen zu den Normen der Organisation
- Die Person empfindet die Konsequenzen der eigenen Arbeit als bedeutsam

- Der/ Die Arbeitnehmende fühlt sich der Organisation zugehörig, fühlt sich als Teil einer kollegialen Gemeinschaft.

## Das kannst du tun, um PERMA-Lead (Meaning) umzusetzen

Um das Sinnerleben der Mitarbeitenden zu steigern kann es helfen, ihnen das «Warum» von Aufgaben und Veränderungen zu erklären. Sie können so Ihre Entscheidungen und Aufträge nachvollziehen, sie verstehen den «Sinn» dahinter und können sich so mehr motivieren, eine Aufgabe gut zu absolvieren. Sie könnten ausserdem ein Gefäss schaffen, das den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit bietet, anzusprechen, wenn sie eine Tätigkeit nicht als sinnvoll erachten. So kannst du das Gespräch suchen und du findest vielleicht sogar einen Konsens über den Sinn der Aufgabe oder können eine Umverteilung der Aufgaben vornehmen.

## A = Accomplishment (Ziele und Erfolge)



Kennst du das? Du hast einen anstrengenden Arbeitstag hinter sich und am Abend weisst du eigentlich gar nicht so genau, was du alles gemacht hast. Du fühlst dich dann möglicherweise erschöpft und unzufrieden. Oftmals, und besonders auch im Arbeitsleben, ist einem gar nicht so richtig bewusst, was man alles erreicht oder erledigt hat. Das «Accomplishment» versucht genau diesem «Hamsterrad-Effekt» gegenzusteuern, indem es Erfolge und Erreichtes sichtbar macht. Es soll bemerkt

und wertgeschätzt werden, welche (Teil-)ziele von Mitarbeitenden erreicht werden. Damit Menschen ihr volles Potential ausschöpfen können ist es unumgebar, dass sie erkennen was sie mit ihrem Handeln erreichen können. Zu lernen und immer wieder zu bemerken, dass mit der eigenen Kompetenz etwas bewirkt/ Einfluss genommen werden kann ist relevant für die Motivation und deshalb das fördern von «Accomplishment» besonders wichtig.

## **Tipps, um Accomplishment im PERMA-Lead zu fördern.**

Was kann also im Arbeitsumfeld unternommen werden, um Ziele und Erfolge sichtbar zu machen? Als Führungskraft kannst du den Fokus auf das Erreichte / das Gelingende setzen. Auch kleine Erfolge können gelobt und anerkannt werden. Das können kurze wertschätzende Bemerkungen oder Gespräche sein. Schaffe einen Rahmen, in dem regelmässig auf Erfolge fokussiert wird: Wie wäre es zum Beispiel mit einem wöchentlichen Rückblick auf gelungene Ergebnisse?

Ausserdem könntest du Aufgaben oder To-do Listen so erstellen, dass Erreichtes nicht von der Liste «verschwindet» sondern sichtbar bleibt. Das dient als Erinnerungshilfe, was eigentlich bereits erledigt und abgehakt werden konnte. Der Fokus bleibt so nicht nur auf dem, was noch fehlt und noch zu erledigen ist.