

**Stefan Teufl**

Experte für Organisationsentwicklung, Leadership  
und HR-Transferprojekte am Studiengang Personal  
& Organisation FHWien der WKW | HR & Positive  
Leadership Advisor

stefan.teufl@fh-wien.ac.at.

# Positive Leadership und stärkenorientiertes Coaching mit PERMA-Lead®

Ein Pilotprojekt in einem börsennotierten Konzern

*„Accentuate the Positive...” (AL JARREAU)*

Dieser Beitrag beschäftigt sich in Zusammenarbeit mit Führungskräften eines Produktionsunternehmens mit einem Anwendungsbeispiel zu Positive Leadership und stärkenorientierten Coaching. Einleitend werden die wichtigsten theoretischen Begriffe und Modelle zu Positive Organizational Scholarship (POS), Positive Leadership, sowie zu stärkenorientierten Coaching dargestellt. Danach folgt im Hauptteil eine Prozess- und Ablaufdarstellung eines Praxisfalls, anhand drei konkreter positiver Interventionen für Führungskräfte (1) Self-Assessment zu Positive-Leadership anhand des Tools PERMA-Lead, (2) Feedback- und Coaching-Gespräche mit den teilnehmenden Führungskräften, und (3) Gesprächsführung anhand der „P-P-5 Reflexionstechnik“. Der zentrale Beitrag liegt im Aufzeigen der Wirkweisen positiver Leadership im Rahmen eines konkreten Projekts. Der Artikel schließt mit Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und einer Conclusio.

## Einleitung

Führung ist ein hochanspruchsvoller Beruf geworden. War es bis vor einigen Jahren nicht unüblich, dass die beste Expertin oder der beste Verkäufer zur Führungskraft ernannt wurde, so reichen fachliche Fähigkeiten allein nicht mehr aus, um diese verantwortungsvolle Profession auszuüben. Soziale Kompetenzen wie Vertrauensfähigkeit, Empathie, oder eine positive Grundhaltung („*Growth Mindset*“) werden zunehmend wichtiger im Führungsalltag. Führung wird somit immer mehr ein Arbeiten und eine Auseinandersetzung mit den eigenen Entwicklungspotenzialen und Stärken. Eine Möglichkeit wie Führungskräfte diese Kompetenz lernen und festigen können, ist die

bewusste Auseinandersetzung mit ureigenen Stärken und persönlichen Werten. Der evidenzbasierte Führungsansatz „Positive Leadership“ ist prädestiniert dafür, sich als Führungskraft lernend weiterzuentwickeln.

Positive Leadership ist ein Ansatz, der sich auf menschliche Stärken konzentriert. Dieser ist somit ein ergänzender Führungsansatz zum „klassischen“ (meist defizitorientierten) Führen. Es bedeutet Verantwortung zu übernehmen, Stärken bei sich und Wohlbefinden in Teams im Blickfeld zu behalten, auf Empathie und Authentizität zu setzen, sowie den eigenen Standpunkt als Führungskraft kritisch zu reflektieren.

Konzeptioneller Hintergrund und Theorie

*Positive Organizational Scholarship (POS)...*oder das *Heliotrope Prinzip*: Auf dem Lehrplan des Schulfachs Biologie steht unter anderem ein gewisses „**Heliotropes Prinzip**“. Unter **heliotropen Effekten** versteht man, dass Organismen eine angeborene Tendenz haben, sich auf lebensspendende Umwelteinflüsse zuzubewegen - Zum Beispiel Pflanzen in Richtung des Sonnenlichts - bzw. sich lebensfeindlichen Umwelteinflüssen entziehen. Wenn das Pflanzen können, warum nicht auch Menschen?

*Führungskräfte als „Energizers“*: Überträgt man dieses Prinzip metaphorisch auf Organisationen bedeutet dies, dass sich Mitarbeiterinnen ebenfalls nach Kräften hin zu „lebensspendender“ Richtung orientieren. Sei es zu Organisationen, die authentisch ihre Werte, die sie proklamieren auch leben (vgl. die aktuelle Purpose-Diskussion)<sup>1</sup> oder zu Teams, von denen man sich respektvoll behandelt fühlt, oder speziell hin zu Führungskräften, die als Vorbild agieren, bei denen man sich nach einem direkten Kontakt lebendig, inspiriert und aufgeladen fühlt (sog. „*Energizers*“)<sup>2</sup>.

Folgende Führungsmerkmale unterscheiden „Energizers“ von „De-Energizers“<sup>3</sup>:

Energizers (“Energy Donors”)	De-Energizers (“Energy Vampires”)
They help others to flourish	They criticize others often
They are trustable and have integrity	They glorify themselves
They are reliable	They do not stick to agreements
They use an elaborate language	They are not flexible in their thinking
They are mindful and very engaged	They do not appreciate others
They are real and authentic	They are rather superficial and unauthentic
They see possibilities	They mostly see obstacles
They smile	They are mostly serious
They express gratitude and humanity	They do not care a lot about others

Tabelle 1: Energizers vs. De-Energizers<sup>4</sup>

Eine ForscherInnengruppe rund um Kim Cameron und Jane Dutton von der renommierten University of Michigan<sup>5</sup> beschäftigte sich zu Anfang des Jahrtausends, die Denkweisen und Haltungen der Positiven Psychologie auf die Erforschung und Gestaltung des (Er-)Lebens in Organisationen zu übertragen, speziell um herauszufinden was

menschliche und auch moralische Exzellenz ausmacht<sup>6</sup>. Das war die Geburtsstunde der POS. Folgendes Schaubild veranschaulicht die „spezifischen Brillen“:

## POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP (POS)

Die Realität in Organisationen:

Negative Phänomene erhalten ganz von selbst ein Übermaß an Aufmerksamkeit („Das Primat des Negativen – Bad is stronger than good“)

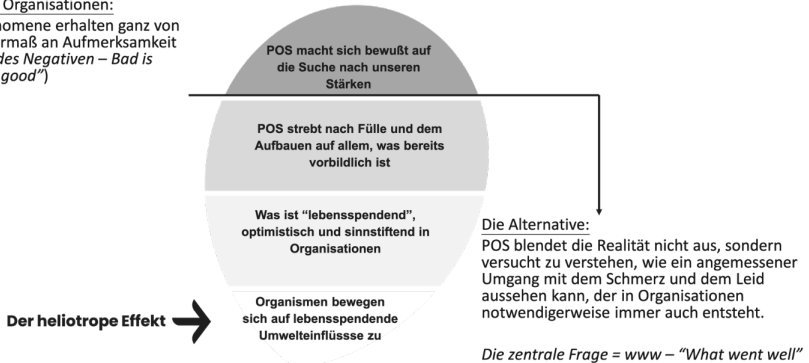


Abbildung 1: Positive Organizational Scholarship (in Anlehnung an Cameron, 2012, und Rose, 2019)

### Positive Devianz...oder die Relevanz des abnorm Guten

Die Anwendung der POS äußert sich in einer Reihe von sog. „*Positiven Praktiken*“, die speziell durch positive Formen der Führung ermöglicht und bestärkt werden. Beispiele für diese Praktiken sind Fürsorge, Anteilnahme, Dankbarkeit, Sinngebung, Nachsicht oder Respekt. In mehreren Metastudien der erwähnten Forschergruppe konnte nachgewiesen werden, dass diese – sehr weich und menschenzentriert anmutenden– Praktiken eine direkte positive Wirkung auf verschiedene Formen der organisationalen Effektivität haben<sup>7</sup>.

Ein weiterer wichtiger Kernbegriff der POS ist *positive Abweichung* (engl. „*Positive Deviance*“<sup>8</sup>). Das Wort Abweichung ist normalerweise in unserem Sprachgebrauch negativ konnotiert, da es „*abnormal*“ bzw. nicht der Norm entsprechend bedeutet. Traditionelle Managementmethoden und Führungsstile konzentrieren sich auch darauf, negative Abweichungen wieder in den Bereich der Norm zu bringen. Also, Probleme zu lösen, Schwächen bei Mitarbeiter:innen zu korrigieren etc. Nach Cameron achten die meisten Führungskräfte fast ausschließlich auf die Lücke zwischen dem, was falsch läuft – Fehlern, Schwächen, Minderleistung etc. – im Vergleich zu einem Mittelpunkt des Kontinuums, was der normalen Norm entspricht. Diese Lücke zwischen den negativen Abweichungen und der Norm wird als Problemlösungslücke („*Deficit Gap*“) genannt, jene zwischen Norm und positiven Abweichungen wird als Lücke der Fülle („*Abundance Gap*“) genannt. Also, mit anderen Worten jene Lücke bzw. jenes Potential das zwischen der Norm und erfolgreich, positiver Leistung liegt.

Kritisch anzumerken an der POS ist das hohe Anspruchsniveau, da es nicht möglich ist ständig hilfreich, gut und edel (moralisch exzellent) zu handeln. Niemand kann ständig Höchstleistungen erbringen, oder handelt ohne Angst, Fehler oder Missgunst. Es geht darum betriebliche Phänomene die positiv von der Norm abweichen zu finden, um sie möglichst ein zweites Mal zu wiederholen, auszubauen und nachhaltig zu implementieren (sog. „Positive Core“- positiver Identitätskern)<sup>9</sup>. Um es mit den Worten von Cameron zu sagen: „*When it's real, it's possible*“ („Wenn es existiert, dann ist es möglich“<sup>10</sup>). Hilfreich sind dabei sog. *Everest-Ziele*<sup>11</sup>. Folgende Merkmale zeichnen Everest-Ziele aus:

1. beschreiben eine positive Abweichung
2. Lohnen sich
3. Unterstützen Potenzial
4. Stellen einen Beitrag für andere dar
5. Tragen nachhaltig zu einer positiven Energetisierung bei

## Positive Leadership - Das Grundmodell von Kim Cameron

Cameron als „Positive-Leadership-Gründungsvater“ sieht positive Führung als Haltung und Instrument zur Förderung von positiver Devianz. Positive Leader haben dabei die Aufgabe:

- a) Positive Abweichungen zu erkennen und auszuwerten
- b) Die vorhandenen Stärken und Potenziale der Mitarbeiter: innen zu erkennen und zu fördern, sowie
- c) Exzellenz und intrinsische Motivation zu fördern

Positive Devianz entsteht dabei durch ein von Führungskräften aktiv gefördertes und gesteuertes Zusammenspiel aus folgenden vier Faktoren<sup>12</sup>:

1. Positive Beziehungen
2. Positive Kommunikation
3. Positiver Sinn
4. Positives Klima

Je stärker diese vier Bereiche in einer Organisation ausgeprägt sind, desto höher stehen die Chancen auf positive Devianz. Somit auch die Chancen auf Höchstleistungen im Team, auf erhöhte Innovationskraft und Effizienz. Der Weg zur Exzellenz und Spitze funktioniert nur über konsequentes Erkennen, Fördern und Ausbau von Stärken unserer Talente und nicht über das Ausmerzen von Schwächen.

### Exkurs – Führung als Lösungsorientierung

Die Aufmerksamkeitsfokussierung weg von einer Problem-, hin zu einer ziel- und lösungsorientierten Denkhaltung ist nicht ganz neu. Bereits die von Steve De Shazer & Insoo Kim Berg begründete lösungsfokussierte Kurztherapie versteht lösungsorientiertes Arbeiten mit KlientInnen nicht als „Beseitigen“ oder „Reparieren“ von Problemen, sondern steht vielmehr für Kompetenzerweiterung und Entfaltung. Lösungsorientierte Konzepte finden zunehmend Anwendung in der Personal- und Organisationsentwicklung, als auch im Coaching von Führungskräften, da der Ansatz anschlussfähig ist und diese es gewohnt sind Ziele zu entwickeln. Lösungsorientierte Führung fragt „*Was funktioniert? Was läuft gut?*“ und kann simplifizierend mit zwei Sätzen zusammengefasst werden: „*Wenn etwas gut funktioniert, tun Sie mehr davon.*“, und „*Wenn etwas nicht funktioniert, tun Sie etwas Anderes.*“

Führungskräfte sollen dabei Funktionen von „*Emotional Hubs*“ (positive Knotenpunkte) einnehmen<sup>13</sup>.

**PERMA als Leadership-Modell – Die Erweiterung nach Markus Ebner**

Ohne die Verdienste von Cameron et.al. zu schmälern, ist ihr Modell doch sehr amerikanisch, generisch und bezieht sich stärker auf Organisationskultur<sup>14</sup>, als auf konkretes Führungsverhalten. Der österreichische Organisationspsychologe Markus Ebner hat auf Basis von Martin Seligmans PERMA-Modell ein eigenständiges, empirisch validiertes Führungskonzept entwickelt, nämlich den Positive Leadership Ansatz „PERMA-Lead“<sup>15</sup>. Dieses Modell misst konkretes Führungsverhalten anhand der fünf PERMA-Bereiche.

**Positive Leadership PERMA–Lead**

<b>P</b>	<b>Positive Emotions – fördert positive Emotionen</b>
<b>E</b>	<b>Engagement – fördert individuelles Engagement</b>
<b>R</b>	<b>Relationships – schafft tragfähige Beziehungen</b>
<b>M</b>	<b>Meaning – vermittelt Sinn in der Arbeit</b>
<b>A</b>	<b>Accomplishment – macht Erfolge &amp; Erreichtes sichtbar</b>

Abbildung 2: PERMA-Lead in Anlehnung an Ebner (2019) (eigene Darstellung)

Diese fünf „Kochzutaten“, die ein gelingendes Leben fördern sind speziell für die Arbeitswelt aus drei Gründen besonders interessant: Zum einen ist Positive Leadership ein Führungsansatz, der sich nachweislich positiv auf Mitarbeiter: innen, auf den Unternehmenserfolg, höheren familiären Wohlbefinden, als auch auf die Führungskraft selbst auswirkt<sup>16</sup>. Positive Leadership ergänzt somit „klassische“ Führungsstile und reiht sich ein in den (nachhaltigen?) Trend von „*bad to good leadership*“<sup>17</sup>. Eine aktuelle Studie<sup>18</sup> konnte weiters zeigen, inwiefern das eigene Führungsverhalten nach PERMA-Lead die Führungskraft selbst zu einem Energiespender macht und somit die Beziehungsenergie im Team positiv beeinflusst<sup>19</sup>.

## PERMA-Lead Profiler: Das stärkenorientierte Führungstool

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Praxistools und diagnostischen Verfahren, die Stärken von Mitarbeiter:innen, Teams oder Führungskräften einschätzen bzw. vorgeben objektiv zu „messen“. Am bekanntesten sind der „*Values-in-Action – Inventory of Strength*“-Fragebogen, „*Clifton-Strengths-Assessment*“, „*Red Bull Wingfinder*“, oder der im folgenden Case eingesetzte „*PERMA-Lead-Profiler*®“. Letztgenannter ist ein von Ebner entwickeltes Potenzialanalysetool. Anwendbar als Selbsteinschätzung (auch als 360°-Feedback möglich) anhand der oben erwähnten PERMA-Faktoren. Diese Faktoren zeigen einen maßgeblichen Teil der Verhaltensweisen einer Führungskraft. Die Führungskraft erhält dazu einen Zugangscode und schätzt anhand von ca. einhundert Fragen ihr Verhalten ein. Als Ergebnis erhält diese einen Ergebnisreport<sup>20</sup>, die sie dann mit einem zertifizierten PERMA-Lead Coach in einem persönlichen Feedbackgespräch bespricht<sup>21</sup>.

## Ein Blick in die Praxis – Führen mit PERMA-Lead

Im Sommer 2021 hatte der Autor Gelegenheit mit dem CEO eines bekannten Produktionsunternehmens über aktuelle Führungsherausforderungen und Trends wie Positive Leadership zu diskutieren. Der CEO hatte vor einigen Monaten das Unternehmen neu übernommen und war sehr aufgeschlossen und interessiert an der eigenen Entwicklung als Manager, als auch speziell an der Personalentwicklung seines Führungsteams. Im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterinnengespräche wurden für das Führungsteam auch individuelle Entwicklungsmaßnahmen vereinbart (z.B. Coaching, Führungstrainings). Somit ergab sich die Möglichkeit einer gemeinsamen Zusammenarbeit zu stärkenorientierter Führung mit PERMA-Lead. Nach einem Folgegespräch mit der Personalleiterin, in der sie über Zielsetzungen, Methode und Ablauf informiert wurde, konnte das Projekt konkretisiert werden. Neben der Teilnahme des CEO als „Testpilot“ wurden schließlich fünf Führungskräfte nominiert und ausgewählt am Potenzialanalyseverfahren teilzunehmen. Alle nominierten Führungskräfte waren aus der zweiten bzw. dritten Managementebene (z.B. Leiter Produktentwicklung, Leiterin Vertrieb, Leiter Einkauf).

## Prozessphasen und Ablauf des Pilotprojekts

*Phase 1: Erstkontakt mit Führungskräften und kurzer Theorieimpuls zu Positive Leadership:* Im Herbst 2021 hat der Autor mit den nominierten Führungskräften telefonisch Kontakt aufgenommen. Inhalt des Gesprächs: kurzer Impuls zur Logik von Positive Leadership, Information über das Tool PERMA-Lead, den geplanten Ablauf, sowie die zeitliche Tangente des Verfahrens.

Die Kontaktaufnahme mit allen Führungskräften war sehr leicht (mit einer Ausnahme). Alle zeigten sehr großes Interesse am Thema stärkenorientierte Führung, waren sehr interessiert an eigener Führungsentwicklung und nahezu geehrt nominiert zu werden und daran teilzunehmen.

*Phase 2: Übermittlung des Zugangslinks und Durchführung des Selbsteinschätzungstests durch die jeweilige Führungskraft:* Diese Phase hat sich zeitlich gestreckt. Nicht alle Führungskräfte hatten als erste Priorität den PERMA-Lead Test zeitnah durchzuführen

*Phase 3: Übermittlung des Ergebnisreports an die Führungskraft und Durchführung eines virtuellen stärkenorientierten Coachings:* Die Auswertungsgespräche fanden alle digital via MS-Teams statt und dauerten ca. 45-60 Minuten je Person. Nach einer kurzen Vorstellung bat der Autor die Führungskraft sich, ihren Verantwortungsbereich und die Teamstruktur kurz zu schildern. Dadurch konnte ich die Person hinter dem anonymen Ergebnisreport besser kennenlernen. Es ergab sich mit allen Führungskräften von Beginn an ein sehr offenes und vertrautes Gesprächsklima. Kernstück je Gespräch war die Ergebnisinterpretation der fünf PERMA Faktoren (IST vs. SOLL) anhand des übermittelten Ergebnisreports, die Anregung zur Selbstreflexion, sowie optional die Vereinbarung eines Aktions-Plans um stärkenorientierte Intervention bei sich und/oder im Rahmen eines Team Jour-Fixe anzuwenden (siehe Tipp Handlungsimplikationen Teil 1 & 2). Im Feedbackgespräch agierte der Autor mit drei Haltungen bzw. Interventionstechniken das Gespräch zu führen, was auch durchgängig gut gelang:

## 📌 Tipp Gesprächsführung - Interventionen

**Intervention 1 – Anwendung der P-P-5 Reflexionstechnik.** Diese Fragetechnik ähnelt der „own-your-strength“-Intervention aus der Positiven Psychologie und geht darauf ein, was bereits gut läuft und entwickelt dann den IST-Zustand weiter. Die Schritte sind:

1. **Positives Beispiel 1:** Identifizierung des positivsten Bereichs (z.B. R/Relationship): Nachfragen Wie oft haben Sie die Möglichkeit diese Stärke auszuleben? Welche Beispiele haben Sie dafür? Warum funktioniert das gut? Welche Ihrer Stärken stehen dahinter, dass das so gut funktioniert? Wer ist am Funktionieren beteiligt? Wie geht es den Beteiligten damit? usw.
2. **Positives Beispiel 2:** Gesprächsfortsetzung mit dem höchsten (oder dem notwendigen) Entwicklungspotenzial. Also jenen Faktor, der am „schlechtesten“ (Bsp. Engagement – siehe Abb. 5) ausfällt. Hier wird nun allerdings identifiziert, was selbst in diesem Faktor gut funktioniert (dann weiter mit gleicher Fragetechnik wie bei Schritt 1)
3. **5%-Regel:** Fortsetzung mit Schritt 2. Die Frage lautet nun, was können Sie konkret tun, um sich um 5% zu verbessern

### Intervention 2 - Nominalisierungen auflösen - „Licht in den Gesprächsnebel bringen“

Beispiel aus einem Gespräch: Coachee antwortet auf eine Frage „Eine meine Stärken ist Teamfähigkeit“. Coach: „Was meinen Sie genau mit Teamfähigkeit?“ Antwort Coachee: „Na ja, dass man sich in das Team gut einfügt“. Coach: „Was verstehen Sie unter gut ins Team einfügen?“ Coachee: „Nun ja, äh, sich als Führungskraft nicht immer in den Vordergrund drängen müssen. ...“. Coach: „Beschreiben Sie mir bitte ein konkretes Beispiel wie Sie ihre Teamfähigkeit erlebt haben...“ ...fällt Ihnen noch ein anderes Beispiel ein? usw.

### Intervention 3 - Offene Fragen in die Breite und Tiefe

Offene Fragen sind geeignet, um Fakten zu erfragen. Offene Fragen in die Tiefe regen den Gesprächspartner an, weitaus stärker zum Nachdenken an und man erhält Informationen, die man nicht beobachten könnte. Tiefe Fragen sprechen somit stark Motivationen und Emotionen an.

Zusammenfassung und Interpretation der PERMA-Lead Ergebnisse

Wie eingangs erwähnt hatten alle teilnehmenden Führungskräfte großes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung, speziell am Positive-Leadership Modell, sowie der Möglichkeit der Teilnahme am Pilot PERMA-Lead. Im untersuchten Unternehmen waren speziell die Faktoren *Relationship, Meaning und Accomplishment* am höchsten ausgeprägt und somit genuine Stärken (siehe Stärkenranking Tabelle 2). Somit startet dieses Unternehmen auf einem hohen Ausgangsniveau. Speziell positiv auffällig waren die hohe Verbundenheit und Stolz für das Unternehmen zu arbeiten (hohe Markenidentifizierung, Identifizierung mit Produkten und neuer Strategie des CEO, hohe Sinnorientierung). Das eingesetzte Tool eignet sich auch als Reflexions- und Lerninstrument um eigene Stärken zu erkennen, zu nutzen und zu kultivieren, mit einer nicht zu unterschätzenden Erkenntnis: Positive Emotionen werden als Ressource in der Organisation wahrgenommen.

PERMA-FAKTOR	IST (aktuelles Verhalten)	SOLL (Erwartetes Verhalten)
1. Relationship	89	88
2. Meaning	85	81
3. Accomplishment	84	88
4. Positive Emotions	83	85
5. Engagement	82	88

Tabelle 2: Stärkenranking – (Mittelwert aller PERMA-Lead Faktoren - 5 Probanden/Führungskräfte)

i Handlungsimplicationen für Führungskräfte Teil 1

Führungskräfte lieben „Werkzeugkoffer, Kochrezepte & Tools“. Nachfolgend einige Tipps und konkrete Interventionsempfehlungen aus der positiven Psychologie für den Führungsalltag

1. „WWW. – WHAT WENT WELL?“: Hier geht es darum bewusst die Aufmerksamkeit immer wieder zielgerichtet auf das zu fokussieren, was – trotz vielleicht schwieriger Rahmenbedingungen, oder einer defizitorientierten Unternehmenskultur - bereits stimmig ist und gut läuft.  
**TIPP:** Starten sie ihren nächsten Team-Jour-Fixe mit der Frage „*Was waren die positiven Momente in dieser Woche? Welche Erfolgserlebnisse hatten wir? Worauf sind wir stolz?*“ (z.B. Kundenerlebnis, erfreuliches Feedback einer Kollegin, kleine oder alltägliche Dinge die uns gefreut haben etc.). Empfehlung ist, dass Sie als **Führungskraft mit der Beantwortung der Frage starten** und dann reihum fortsetzen. Diese Intervention ist – auch aufgrund eigener Erfahrung – zu Beginn etwas gewöhnungsbedürftig für manche Teammitglieder. Bleiben Sie dennoch dran. Sie werden sehen, es zahlt sich aus und ihr Team wird sukzessive auftauen und mehr und mehr über Erfolgserlebnisse berichten.

## **i Handlungsimplicationen für Führungskräfte Teil 2**

2. **„GRATITUDE-CALLS“:** Dankbarkeit ist eine Emotion, die unser Arbeitsleben nachhaltig positiv beeinflusst und ist eine wichtige Ressource für Resilienz. Sie stärkt auch das prosoziale Verhalten, also wünschenswerte und zielgerichtete Verhaltensweisen, die über formale Rollenbeschreibungen hinausgeht.

**TIPP:** Rufen Sie gegen Ende der Arbeitswoche (zwei bis drei) Mitarbeiterinnen aus ihrem Team an und bedanken sich für die Zusammenarbeit, oder herausragende Leistungen, oder für die Unterstützung des Teams etc. Wiederholen Sie dies wöchentlich mit anderen Teammitgliedern, mit dem Ziel daraus eine gute Gewohnheit zu machen. Studien legen nahe, dass sich diese „Acts of Kindness“ positiv auf das gesamte Team auswirken.

3. **„WALK & TALK“:** Bereits Aristoteles führte wichtige Gespräche ausschließlich im Gehen (sog. „peripatetische Gespräche“). Die Kombination aus Gehen (Walk), z.B. in einem Park und Gespräch (Talk), fördert neben dem klassischen Setting im Office, oder im Zoom nicht nur die Beziehungs- und Dialogqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, sondern auch die Gesundheit.

**TIPP:** Nehmen Sie sich 30-45 Minuten pro Woche Zeit, um Mitarbeitergespräche im Gehen zu führen. Fragen wie „Was beschäftigt Dich derzeit am meisten?“, „Was brauchst Du von mir an Unterstützung?“, oder „Wie erlebst Du unsere Zusammenarbeit?“ sind hier hilfreich gemäß dem Motto „Wer fragt, führt!“. Nehmen Sie sich somit als Führungskraft eher zurück und stellen mehr Fragen als Antworten („Don't talk unless you can improve the silence“).

4. **„POSITIVE GOSSIPING“:** über andere Menschen zu lästern und zu nörgeln ist eines der beliebtesten Gesprächsthemen. Das kritische Reden über andere erzeugt jedoch ein Gefühl der Überlegenheit und der Exklusion. Positive Gossiping – also, positives Lästern - dreht diese Dynamik um. Sie zielt darauf ab Kolleginnen oder Mitarbeiterinnen Wertschätzung und Anerkennung auszudrücken und damit auch die Beziehung zu Menschen zu vertiefen. Es entsteht eine Atmosphäre, die das Beste im Anderen sucht und betont („Best self“).

**TIPP:** z.B. durchführbar am Ende eines Teamworkshops oder einer Klausur. Bieten Sie diese Übung im Wechsel an (Dauer: ca. 2-3 Minuten je Mitarbeiterin). „Mitarbeiterin 1“ startet und sitzt oder steht in der Nähe der Gruppe, ist aber mit dem Körper von ihr abgewandt. Sie kann nur hören was über sie gesagt wird, hält sich aber mit Kommentaren jeder Art zurück und bleibt somit „unsichtbar“. Laden Sie sich und ihr Team ein abwechselnd und im Stakkato positiv zu lästern, z.B. „Was uns an Deinen Beiträgen im Workshop besonders gut gefallen hat“, oder generell über vorbildliches Verhalten, bewundernswerte Charakterstärken oder Tugenden der Person. Wichtig ist dabei nur, dass alles Gesagte sich auf Aspekte bezieht, die die anderen an der Person ehrlich und authentisch schätzen.

Zugegeben, diese Intervention ist für fortgeschrittene Führungskräfte und Teams mit einem Mindestmaß an wechselseitigen Vertrauen angedacht und empfiehlt sich, wenn die Handlungsempfehlungen eins bis drei schon gut gelungen sind.

## Conclusio

Für Führungskräfte wird es zunehmend wichtiger Optimismus, Zuversicht, Charakter und Stärke auszustrahlen und danach zu handeln. Eine stärkenorientierte Entwicklung von Führungskräften wird somit erfolgskritisch für Unternehmen. Der Führungsansatz Positive-Leadership, sowie das PERMA-Lead Modell unterstützen Führungskräfte dabei sich dieser Stärken bewusst zu werden und diese in ihrer Führungsarbeit bei sich und ihren Teams umzusetzen. Gemäß der Wertschöpfungskette der Führung, gibt es einen Zusammenhang zwischen den vorgelebten Werten und Charakterstärken von Führungskräften – im Sinne eines beobachtbaren Verhaltens – und dem Engagement und dem prosozialen Verhalten der Mitarbeiter: innen.

PERMA-Lead ist somit auch ein Modell, um Führungskräften ihren Handlungsspielraum für wirkungsvolle Führung aufzuzeigen. Schlussendlich ermöglicht die gemeinsame Interpretation der Ergebnisse zwischen Coach und Coachee anhand der 5 PERMA-Faktoren in einem vertraulichen Rahmen eine ganz wichtige Haltung und Schlüsselkompetenz für Führungskräfte anzutriggern, nämlich die Fähigkeit zur (Selbst-)reflexion. Die Wirksamkeit von Führungskräften hängt nämlich künftig nicht nur von ihren Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern speziell von der Haltung, vom Selbstverständnis und von der wahrgenommenen Führungsidentität ab<sup>22</sup>: *Leadership today is about unlearning management and relearning being human...*

## Literatur

- <sup>1</sup> Fink, F. & Moeller, M. (2018): Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Schäffer-Poeschel
- <sup>2</sup> Cameron, K. (2012): Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance (2nd ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers
- <sup>3</sup> Cameron unterscheidet mit einer Anleihe aus der Medizin „benigne Führungskräfte“ von „malignen Führungskräften“. Letztere zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: Ausschließlicher Blick für Zahlen, Festhalten an überkommenen Traditionen, Blick auf Schwächen von Menschen, sowie Reduzierung der Organisation auf bloßes Funktionieren
- <sup>4</sup> Ebenda; vgl. auch Ebner, M. & Krauth (2022): Why positive leadership is a good remedy against energy vampires ([www.linkedin.com/pulse/why-positive-leadership-good-remedy-against-energy-vampires-ebner](https://www.linkedin.com/pulse/why-positive-leadership-good-remedy-against-energy-vampires-ebner); letzter Aufruf 13.02.22)
- <sup>5</sup> Cameron, K., Dutton, J., Quinn, R. (2003): Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- <sup>6</sup> Rose, N. (2019): Arbeit besser machen. Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung. Haufe
- <sup>7</sup> aktuell widmet sich auch das Forschungsprojekt #GOODORGANISATIONS mit der Suche nach positiven und human Praktiken in Organisationen, siehe z.B. Weibel, A., Vogt, O. (2021): Stop the suffering: Good organisations wanted!
- <sup>8</sup> „Positive Deviance“ wurde von der New York Times im Jahr 2008 als „Idee des Jahres“ gekürt...
- <sup>9</sup> Rose, N. (2019): ebenda
- <sup>10</sup> Ähnlich und schon viel früher (1930) hat das Robert Musil in „Der Mann ohne Eigenschaften“ so (weg)weise(nd) beschrieben: „Wo es einen Wirklichkeitssinn gibt, muss es auch einen Möglichkeitssinn geben...“
- <sup>11</sup> Blickhan, D. (2018): Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis. 2., überarbeitete Auflage. Junfermann

- <sup>12</sup> Ein weiterer wichtiger Baustein von *positive Leaders* ist die Qualität des Aufbaus und Erhalt zwischenmenschlicher Beziehungen. Jane Dutton spricht im Kontext von gelingenden Beziehungen in Organisationen von sog. „*High-Quality-Connections*“. Sie versteht darunter kurze Momente des emotionalen Verbundenseins zwischen zwei Personen, die von drei Merkmalen geprägt sind: 1. Gegenseitigkeit, 2. Lebendigkeit und 3. Positive Wertschätzung.  
Siehe auch das vielbeachtete und im wahrsten Sinn des Wortes „berührende“ Buch „*Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung*“ von H. Rosa (2016)
- <sup>13</sup> Rose, N. (2021): *Management Coaching und Positive Psychologie*. Haufe
- <sup>14</sup> Ein positives Unternehmensklima wird lt. Cameron durch Mitgefühl, Dankbarkeit und speziell Vergebung forciert
- <sup>15</sup> Ebner, M. (2019): *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*. Facultas
- <sup>16</sup> Ebner, M. (2019) bzw. Thiele, C. (2022) Was ist und bringt Positive Leadership? Fünf Dinge, die Führungskräfte und HR wissen sollten. In: [Personalwirtschaft.de](https://www.personalwirtschaft.de) (aufgerufen am 01.02.2022)
- <sup>17</sup> Teufl, S. (2022): *Führung gestern, heute, morgen...Trends in der Führung, Teil 2: „from bad to good leadership“*; Onlinevorlesung für MBA-Alumni am 27.01.22; vgl. auch die globale Initiative „*Leaders for Humanity*“ von #goodorganisations
- <sup>18</sup> Vgl. Ebner, M. & Krauth, S. (2022)
- <sup>19</sup> Bradley Owens und Wayne Baker haben dazu die sog. „*Relational Energy Scale*“ entwickelt, um das Level an relationaler Energie aus Sicht anderer Personen zu messen
- <sup>20</sup> Der PERMA-Lead Profiler misst sowohl das wahrgenommene eigene Führungsverhalten als auch die Erwartung an eine ideale Führungskraft je Faktor. Neben der erwähnten Selbsteinschätzungsvariante gibt es auch noch die Möglichkeit einer Fremdeinschätzung (360-Grad-Feedbackverfahrens). Im Rahmen dieses Projekts wurde die erstgenannte Variante durchgeführt.
- <sup>21</sup> Der Autor hat 2020 die Zertifizierung als PERMA-Lead Coach absolviert
- <sup>22</sup> Güttel, W. & Kleinhanns-Rollé, A. (2021): *Leadership Landscape. Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität*. In: *Austrian Management Review* Vol. 11; S. 11-28; vgl. auch Hougaard, R. & Carter, J. (2022): *The mind of the leader*. Vahlen

## Information zum Autor

Mag. Dr. Stefan Teufl ist zertifizierter Anwender in Positiver Psychologie (CPPP, DGPP Berlin), sowie PERMA-Lead Coach für Positive Leadership. Seine Beratungsschwerpunkte sind Positive Leadership Advisory für Führungskräfte, sowie Learning & Development Concierge Services für HR-Teams. Er war viele Jahre in HR-Experten- und Führungsfunktionen in Banken tätig, bis 2020 als Leiter der UniCredit Academy. Derzeit arbeitet er in Lehre, Forschung und an HR-Praxistransferprojekten am Institut HR & Organization an der FH Wien der WKW. Darüber hinaus ist er an der WU Wien als Universitätslektor tätig und bloggt über „Sinn und Führung in der neuen Arbeitswelt“: [www.teuflsblog.com](https://www.teuflsblog.com). Er wurde zweimal mit dem Speaker of the year award von imh Vienna ausgezeichnet.