



Veranstaltung „Positive Leadership“: Damir Trtnaj, Pia Schubaschitz, Markus Ebner, Wilhelm Sandrisser

## Positive Führung

**Eine Veranstaltung am 18. Dezember 2023 im Rahmen der Tagung der Leiterinnen und Leiter der Bildungszentren der Sicherheitsakademie des Innenministeriums widmete sich dem Thema „Positive Leadership: Aktuelle Studienergebnisse als Mehrwert für BMI und Polizei“.**

**D**er zunehmende Wettbewerb um Arbeitskräfte, veränderte Erwartungen von Menschen an Arbeitgeber aufgrund des Generationenwandels sowie positive Erfahrungen mit „Positive Leadership“ seien Gründe für die vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Führungsansatz, erläuterte Wilhelm Sandrisser (Gruppenleiter Sicherheitspolitik, Psychologischer Dienst, Sicherheitsakademie im BMI), der die Veranstaltung einleitete und die Moderation übernahm. Ziel sei es, das BMI als top Arbeitgeber zu positionieren, und dabei komme dem Thema Führung besondere Bedeutung zu, sagte der Gruppenleiter, der dem Auditorium den international hoch geschätzten Experten und Entwickler des PERMA-Lead-Führungsmodells Markus Ebner vorstellte. Ebner, Wirtschafts- und Organisationspsychologe, berichtete über Erfahrungen mit „Positive Leadership“ und stellte sein diesbezügliches Führungsmodell vor einem erweiterten Auditorium von Führungskräften aus Ver-

waltung und Wirtschaft zur Diskussion. Zu diesem Modell gab es bereits im Rahmen des im März 2023 gestarteten Führungskräfteentwicklungsprogramms „Erfolgreich Führen – Reflektieren, Erkennen, Weiterentwickeln“ beträchtliches Interesse und positives Feedback der Teilnehmenden. Umso mehr war man nun auf neue Studienergebnisse dazu gespannt.

**„Positive Leadership“.** Ebner verknüpft Erfahrungen und Untersuchungen aus Wissenschaft und Wirtschaft zum Bereich „Positive Leadership“. Den Ausgangspunkt für sein Führungsmodell bildete die „Positive Psychologie“, ein neueres psychologisches Forschungsfeld, das maßgeblich von Prof. Dr. Martin Seligman, University of Pennsylvania, gestaltet wurde. „Positive Leadership“, der darauf aufbauende Führungsansatz, zielt darauf ab, dass Führungskräfte durch ihren Führungsstil aktiv für ein Arbeitsklima sorgen, durch das die unterschiedlichen Stärken

der Mitarbeitenden bestmöglich zur Wirkung kommen und die Entfaltung ihrer Potenziale gefördert wird.

**PERMA-Lead-Modell.** Beim vorgestellten PERMA-Lead-Modell geht es um ein Führungsverhalten, durch das „das PERMA“ der Mitarbeitenden gefördert wird, nämlich positive Emotionen (**P**ositive Emotions), individuelles Engagement (**E**ngagement), tragfähige Beziehungen (**R**elationship), Sinnerleben (**M**eaning) und die Sichtbarmachung des Erreichten (**A**ccomplishment). PERMA-Lead fördert damit ein positives Arbeitsumfeld und setzt auf die Nutzung individueller Stärken.

**4-fach-Stärkencheck.** Anhand des 4-fach-Stärkenchecks werden individuelle Stärken identifiziert: Eine Stärke ist demnach etwas, das aus Menschen förmlich herausdrängt und ihnen Energie gibt, das einem fehlt, wenn es nicht ausgelebt werden kann, dessen Zurückhalten Energie kostet und bei dem gele-



„Positive Leadership“: Führungskräfte aus der Verwaltung, der Wirtschaft und des Innenministeriums



Markus Ebner: „Das PERMA-Lead-Modell fördert ein positives Arbeitsumfeld und setzt auf die Nutzung individueller Stärken.“

gentlich übertrieben wird, erläuterte Ebner. Solche Stärken stünden für das Wollen („ich will es“), im Unterschied zu Talent („ich habe es“) und Kompetenz („ich kann es“).

**Authentische Exzellenz** sei die Schnittmenge von Stärken und Kompetenzen. „Positive Leadership“ fördert und nutzt Stärken bei Mitarbeitenden, durch aktives, konstruktives Fragen und die Förderung ihres PERMAs, das heißt, des „Nährbodens“, auf dem sich Stärken entfalten können. Zudem geht es um eine stärkenorientierte Entwicklung von Führungskräften, wie das beim BMI-Programm „Erfolgreich Führen“ der Fall ist. Mitarbeitende fühlten sich entsprechend geschätzt, seien gesünder sowie motiviert die Extrameile zu gehen, verwies Dr. Markus Ebner auf entsprechende Studienergebnisse.

**Polizeistudie.** In Zusammenarbeit mit der Polizeiakademie Niedersachsen und der Universität Wien wurde etwa eine Studie zu „Positive Leadership“ bei der Polizei durchgeführt. Die Erwartungshaltung an „Positive Leadership“ bei der Polizei, PERMA-Lead und Teamerleben, PERMA-Lead und Burnout-Risiko sowie PERMA-Lead und Attraktivität des Polizeiberufs wurden abgefragt.

Die zum Zeitpunkt der Veranstaltung im BMI noch nicht veröffentlichte Studie ergab diesbezüglich eindeutige positive Zusammenhänge zwischen PERMA-Lead, Burnout-Risiko, Attraktivität des Polizeiberufs und Teamerleben, erläuterte Ebner und ging beispielhaft auf einzelne Ergebnisse ein. Auch aufgrund anderer Studien reduziert die PERMA-Lead-Methode

nachweislich Stress und das Burnout-Risiko, fördert die Gesundheit und steigert die Arbeitszufriedenheit und Leistung. Mit einer „Positive-Leadership-Kultur“ sei man nachweislich erfolgreicher, da Mitarbeitende sich unterstützend, flexibel und engagiert verhalten. „Positive-Leadership“ zeige auch in schwierigen Zeiten, wie während der Corona-Pandemie, positive Auswirkungen. Mitarbeitende vertrauten eher

darauf, dass Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können, wenn ein „Positive-Leadership“-Stil vorherrsche, war den Ausführungen von Ebner zu entnehmen. Insgesamt komme es zu einer Win-win-Situation für Führungskräfte und Mitarbeitende. Mit Spannung wurde daher vom Auditorium das Erscheinen der Studie „Positive Leadership im Polizeiwesen: Ein erfolgsversprechender moderner Führungsansatz“, erwartet.

## ZUR PERSON

**Dr. Markus Ebner** ist Wirtschafts- und Organisationspsychologe. Er unterrichtet an mehreren Universitäten und Fachhochschulen zum Schwerpunkt Führung, hat in diesem Bereich zahlreiche Bücher und Publikationen verfasst und verfügt über Zusatzausbildungen in Coaching, Supervision, Krisenintervention, Sozialpädagogik sowie Organisations- und Teamentwicklung. Neben seiner mehr als 20-jährigen Tätigkeit als Trainer, Coach und Berater ist er der Begründer des PERMA-Lead-Modells und als einer der namhaften europäischen Experten für „Positive Leadership“ im Board of Directors des „Österreichischen Dachverbands für Positive Psychologie“ sowie als Dozent in der „Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie“ aktiv. Zudem ist Ebner Geschäftsführer und Eigentümer von *ebner-team.com* (Training, Coaching, Forschung). Ebner wurde 2021 vom „Weltdachverband für Positive Psychologie“ (IPPA) mit dem „Research-to-Practice-Award“ ausgezeichnet.

**Diskussion und Erfahrungen aus der Wirtschaft.** Im Rahmen der an den Vortrag von Ebner anschließenden Diskussion ersuchte Gruppenleiter Sandrisser auch die anwesenden Führungskräfte aus der Wirtschaft um ihre Einschätzungen. Das durchwegs große Interesse an „Positive Leadership“ bzw. positive Bewertungen dazu zeigten etwa die Beiträge von Christian Klezl (Senior Vice-President und Managing-Partner *Kyndryl*) sowie die Ausführungen der Führungskräfte Pia Schubaschitz und Damir Trtanj von der *Verbund-AG*.

Trtanj berichtete über Praxiserfahrungen und wesentliche Erkenntnisse der Umsetzung von „Positive Leadership“ in ihrem Unternehmen. Mit wertvoller Unterstützung von Markus Ebner, Katharina Ehrhardt und Lukas Entezami (die alle auch zum Team der „Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie“ gehören) habe man im *Verbund* in den letzten Jahren tolle und außergewöhnliche Interventionen kennen und schätzen gelernt. Diese seien im Management und bei der Führung von Mitarbeitenden sehr hilfreich, wenn es um mehr Glaubwürdigkeit, Wertschätzung, Respekt und Teamgeist im Unternehmen gehe. Dazu liegt ebenfalls Evidenz vor. *H.E./A.O./W.S.*