

Wieso finden bestimmte Unternehmen trotz Fachkräftemangel kluge Köpfe und flinke Hände?

## Auf die Haltung kommt es an: Was Positive Leader völlig anders macht

Es gibt sie, die Stationen, Abteilungen und Unternehmen, die trotz der aktuellen Widrigkeiten über ausreichend Personal verfügen und von einer hohen Zufriedenheit der Mitarbeitenden sprechen. Geht man den Gründen dafür nach, gelangt man zu jenen Aspekten, die die Grundpfeiler Positiver Psychologie sind und damit die Basis von Positive Leadership bilden.

Händeringend wird derzeit auf verschiedenen Ebenen nach Ansatzpunkten oder gar Hebeln dafür gesucht, mit dem ein «turn» im Gesundheitswesen gelingt. Angesichts der demographischen Entwicklung, der kurzen Verweildauer im Gesundheitsberuf und der herausfordernden Arbeitssituationen braucht es Konzepte, mit denen eine Stabilisierung und folgend eine Verbesserung der Situation eingeleitet werden kann. Die Komplexität der aktuellen Situation

lässt erahnen, dass es das eine Rezept oder die eine Massnahme nicht geben kann, zumal die finanziellen Mittel begrenzt und die Menschen erschöpft sind.

Insofern liegt es nahe, Konzepte zur Hand zu nehmen, die auf vorhandene Ressourcen bauen: Mitarbeitende mit ihren Stärken und Potentialen, Emotionen, die Kraft geben und Bedingungen, in denen das alles zum Tragen kommen kann.

Im Modell von Positive Leadership bilden diese Aspekte den Grundpfeiler und sind somit ideal für Führung im Gesundheitswesen.

### Das Fundament von Positive Leadership

Für das Modell von Positive Leadership legte der amerikanische Psychologe Martin Seligman 1998 den Grundstein. Im Rahmen des Kongresses von American Psychological Association

PERMA heisst das Erfolgsrezept fürs Gewinnen und erfolgreiche Führen motivierter Mitarbeitender. Wer sie im Team weiss, ist bestens bedient und: Es ist möglich!



sprach er sich für die konsequente Erforschung von gutem Leben und Wohlbefinden («Health and Well-Being»), von menschlichen Charakterstärken sowie von der Entwicklung und Anwendung positiver Interventionen aus. Mit den Erkenntnissen aus dieser Forschung, die unter dem Begriff Positive Psychologie subsummiert wurden, sollten gesunde wie kranke Menschen befähigt werden, aktiv ihr eigenes Glück («happiness») zu gestalten, um so zu mehr Lebenszufriedenheit («life satisfaction»), dem vermehrten Erleben von positiven Emotionen, zu mehr Wohlbefinden und damit zum Aufblühen («flourishing») zu gelangen. Aus diesem Ansatz heraus wurde im Folgenden ein Modell entlang von fünf Kriterien entwickelt, deren Anfangsbuchstaben im Englischen das Akronym PERMA bilden.

### Annäherung an das PERMA-Modell und Positive Leadership

Bei der Auseinandersetzung mit dem Modell im Kontext von Positive Leadership zeigt sich, dass Führung darin eine besondere Rolle zukommt; nämlich die der «Ermöglicherin» bzw. die des «Ermöglichers». Es obliegt Führung, die fünf Kriterien des PERMA-Modells unabhängig voneinander zu verfolgen oder sie als Zusammenschluss und Grundlage für ein nährendes, zielorientiertes und gelingendes Miteinander umzusetzen.

### Positive Emotionen

Im Modell steht das P für das Erleben positiver Emotionen. Dazu gehören im Kontext von Arbeit also Freude, Glück, Wertschätzung, Zugehörigkeit, Erfüllung oder auch Erfolg. Führung muss dabei in Erfahrung bringen, wann solche Gefühle erlebt werden und inwiefern es im beruflichen Alltag Raum gibt, diese auch zum Ausdruck zu bringen. Die Forschung bestätigt stets die grosse Wirkung vermeintlich kleiner Gesten wie anerkennendes Lächeln, Zulassen vom Ausdruck von Freude, gemeinsames Durchatmen, Aufatmen oder Lachen, Innehalten und Gratulieren, Danksagung, Nennung von besonderer Leistung.

### Persönliches Engagement

Dieses Empfinden korrespondiert mit dem E des Modells, dem Engagement. Dabei geht es darum, sich konstruktiv einbringen und seine Fähigkeiten, Potentiale und Stärken entfalten zu können. Im besten Fall gelingt es Führung und Mitarbeitenden im Dialog, ein ideales Zusammenspiel von individuellen Stärken und herausfordernden Aufgaben zu benennen. So kann es einerseits zum Erleben von Flow kommen,

einem Zustand, indem der Mensch vollkommen in einer Tätigkeit aufgeht und dabei Raum und Zeit vergisst. Andererseits wird dadurch ein hohes Mass an Selbstwirksamkeit erlebt und Engagement gesteigert.

### Positive Relationships

Die gerade angesprochene Dialogfähigkeit von Führung widerspiegelt sich ferner im R des Modells, das «Positive Relationships» repräsentiert. Genannte Fähigkeit weist über das Repertoire an Kommunikationstechniken hinaus in Richtung einer sozialen Unterstützung und einem echten Interesse daran, das Gegenüber verstehen und im Sinne der zu erledigenden Arbeit unterstützen zu wollen. Auch hier zeigen Studien, dass ein Team, das auf dem Prinzip von «Positive Relationships» basiert, wesentlich effizienter arbeitet, eine ausgeprägte Fehler- und Kritikkompetenz ausbildet, deutlich resilienter gegenüber Widrigkeiten auftritt und bei Rückschlägen innerhalb kurzer Zeit zur alten Performance zurückfindet.

### Meaning – sinnhaftes Wirken innerhalb der Organisation

Besonders im Gesundheitswesen fristet die Kultivierung – sprich Benennung –sinnhaften Handelns ein Schattendasein; schliesslich ist die Arbeit in dieser Branche als solche bereits von hohem Sinn geprägt. Das M im Modell, die Abkürzung für «Meaning», ist im Kontext von Positive Leadership auf der organisationalen Ebene zu verstehen. Führung überträgt gewissermassen den täglichen Handgriff einer einzelnen Person auf die Ebenen von Aufbau und Ablauf einer Organisation. Der sich daraus ergebene Sinn macht die Bedeutung des Handelns für die Person selbst, für die Patientenschaft und deren Angehörige sowie insbesondere für die gesamte Organisation erlebbar. Stolz, Loyalität, Freude und Einsatzbereitschaft sind die Resultate einer bewusst gesteuerten «Meaning-Kultur».

### Accomplishment, die eigene Initiative

Das A im Modell steht für «Accomplishment» und richtet den Fokus auf das eigene Zutun bei einer Zielerreichung. Es geht also um die Leistung, die für die Erfüllung einer Aufgabe eingebracht wird. Führung steht dabei auf verschiedenen Ebenen in der Verantwortung. Einerseits müssen Aufgaben, Projekte oder Ziele so abgeprochen sein, dass sie erledigt bzw. erreicht werden können. Andererseits geht es hierbei explizit um eine regelmässige Rückmeldung und Wertschätzung der Leistung auf dem Weg zum



Dr. phil. Mandy Gnägi, Leitern Bildungsgänge HF, Juventus wittlin stauffer

Ergebnis. Damit eröffnet sich wiederum ein Raum für Korrektur und Entwicklung, wodurch ein positives Ergebnis wesentlich häufiger eintritt. Führung und Mitarbeitende spiegeln dadurch Leistungen und Prozesse und nehmen sich so gegenseitig in die Verantwortung. Dies unterscheidet das «Accomplishment» von der klassischen Zielvereinbarung. Zudem erhält das Ergebnis durch die Iteration mit der Reflexion des Gelingens einen besonderen Wert.

### Zielstrebig den «turn» erreichen

Wie kein anderes Führungsmodell gewichtet das von Positive Leadership die Zuversicht und das Vertrauen in Führung. Ihr sorgfältiges, vorurteilsfreies, aufmerksames Wahrnehmen und Handeln ist die inhärente Schlüsselressource, mit der das Modell, wie eingangs beschrieben, zur Bindung von Mitarbeitenden, zur Zufriedenheit, zum Wohlbefinden und zum Aufblühen von einzelnen Personen und ganzen Teams in die Praxis übertragen werden kann.

Das Erfolgversprechende an Positive Leadership ist nicht nur die Machbarkeit im Hinblick auf Ressourcen. Belegt ist, dass die Etablierung eines einzelnen Kriteriums als Ausdruck einer Haltung, in der beispielsweise positive Emotionen bewusst gelebt werden oder einer Haltung, in der Führung den Sinn der Arbeit vermittelt, bereits einen entscheidenden Einfluss auf die jeweilige Gesamtsituation ausübt und zu einem positiven «turn» der Station, der Abteilung oder des gesamten Unternehmens geführt hat.

### Weitere Informationen

[www.wittlin-stauffer.ch](http://www.wittlin-stauffer.ch)