



ZüPP Führung in komplexen Kontexten:

Positive Leadership als Orientierungsrahmen

Dolores Arias

Arbeits- und Organisationspsychologin MSc. UZH
zertifizierte PERMA-Lead Beraterin

03. März 2026, Handout

Menti Umfrage: Was macht Führung derzeit besonders anspruchsvoll?



Anzahl Teilnehmende in Menti: 51

Herausforderungen

...

Vielfalt

Fachkräftemangel

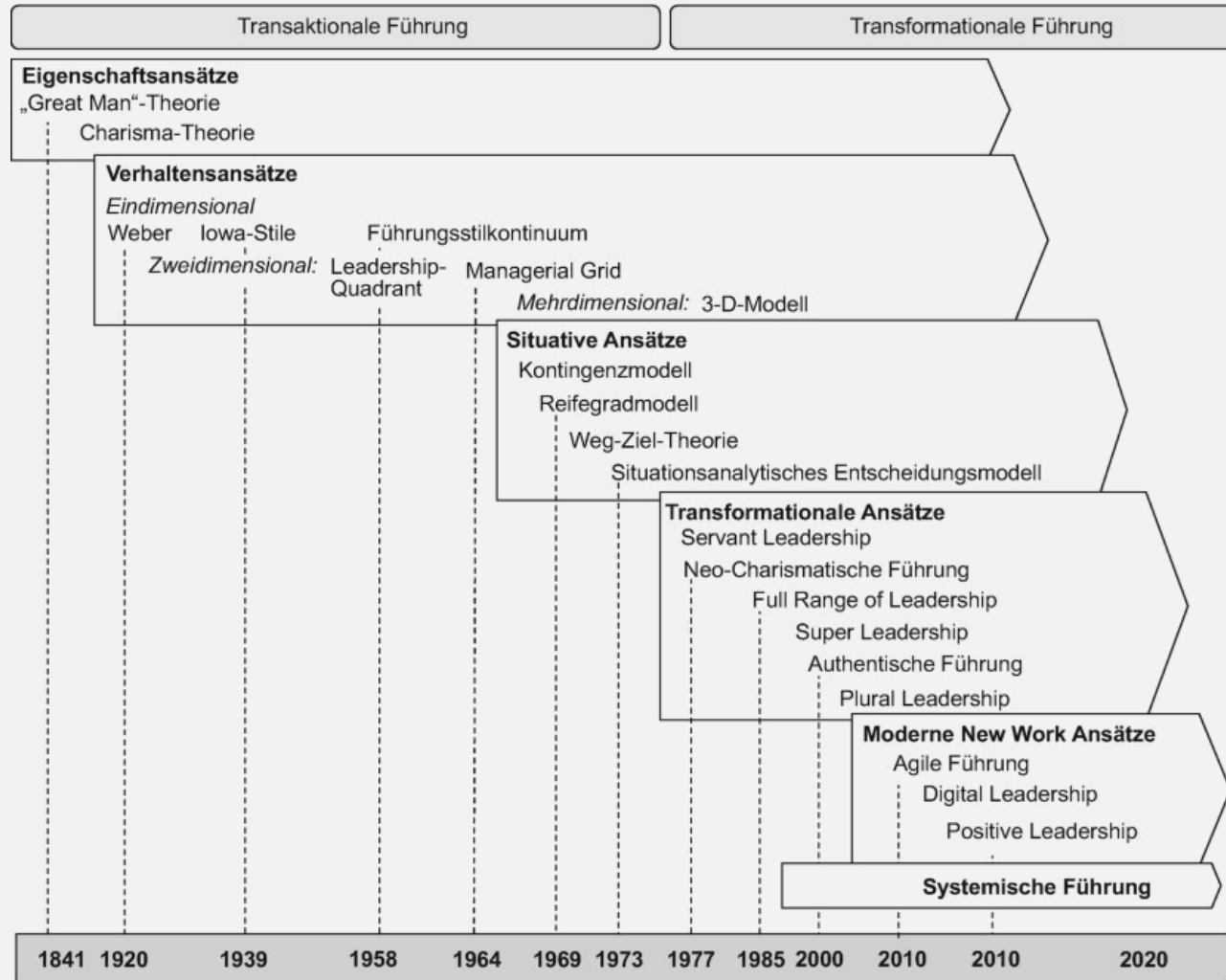
hybride Arbeitsformen

psychische Belastungen

...



Führung im Wandel



Einflüsse:

Denk- und Wertesysteme

Vorherrschende Menschenbilder

Wandel in Wertschöpfungs- und Produktionssystemen

Globale Einflüsse

...

Quelle: Schirmer & Woydt (2023)

Effekte Positive Leadership

Ausgewählte Studienergebnisse:



Je höher das
PERMA-Lead
Verhalten
der Führungskraft ...
desto...

↓ ... desto geringer die
Krankenstandsquote

↓ ... desto geringer die
Fluktuation

↑ ... desto mehr
Unterstützung im Team

↑ ... desto höher das
Engagement

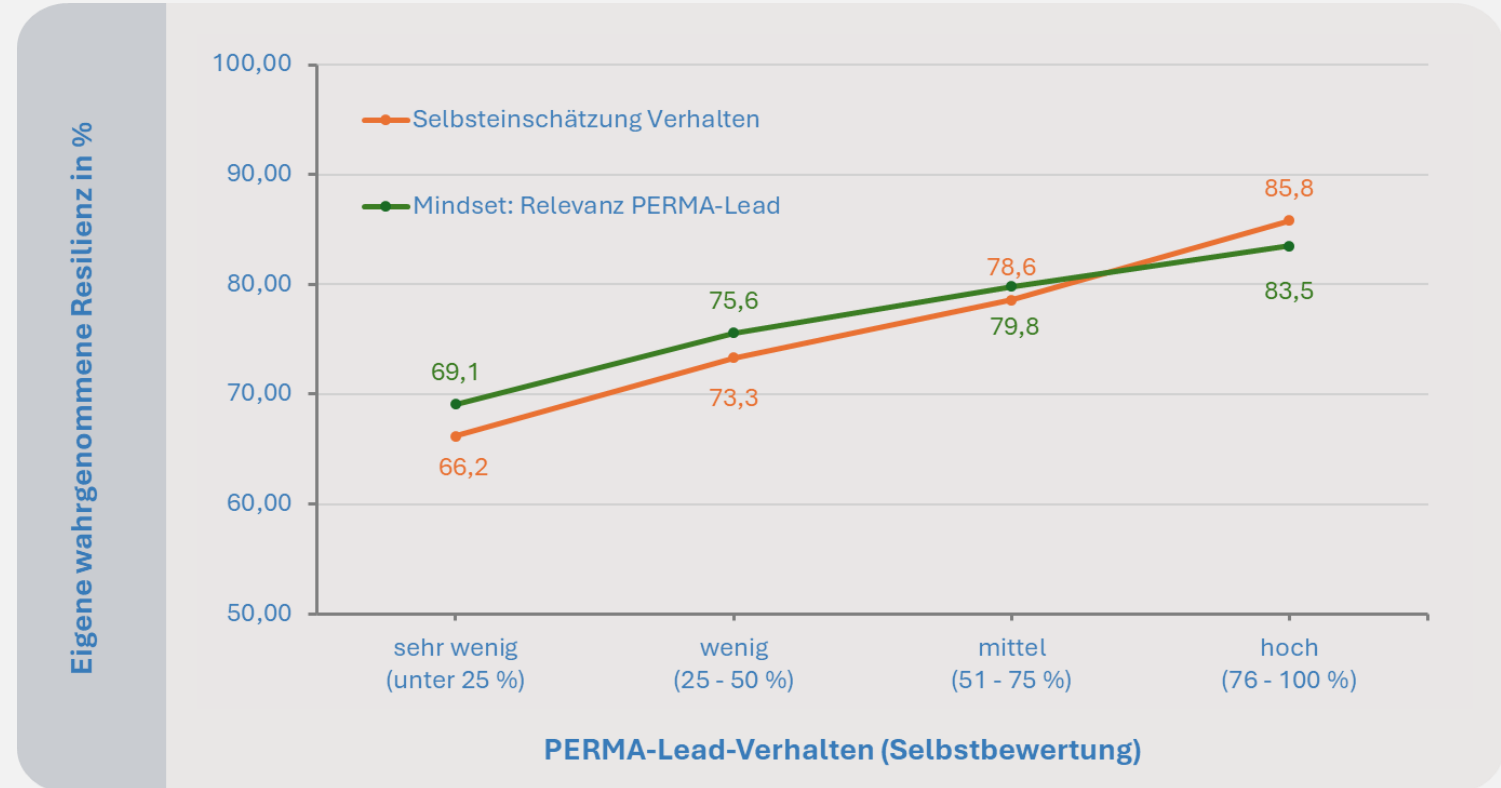
↓ ... desto geringer das
Burnout Risiko

↑ ... desto höher die **eigen
wahrg. Resilienz**

Details und weitere Ergebnisse: im Handout und bei Ebner (2024)

Studie: Führungsperson

PERMA-Lead Führungsverhalten und Resilienz

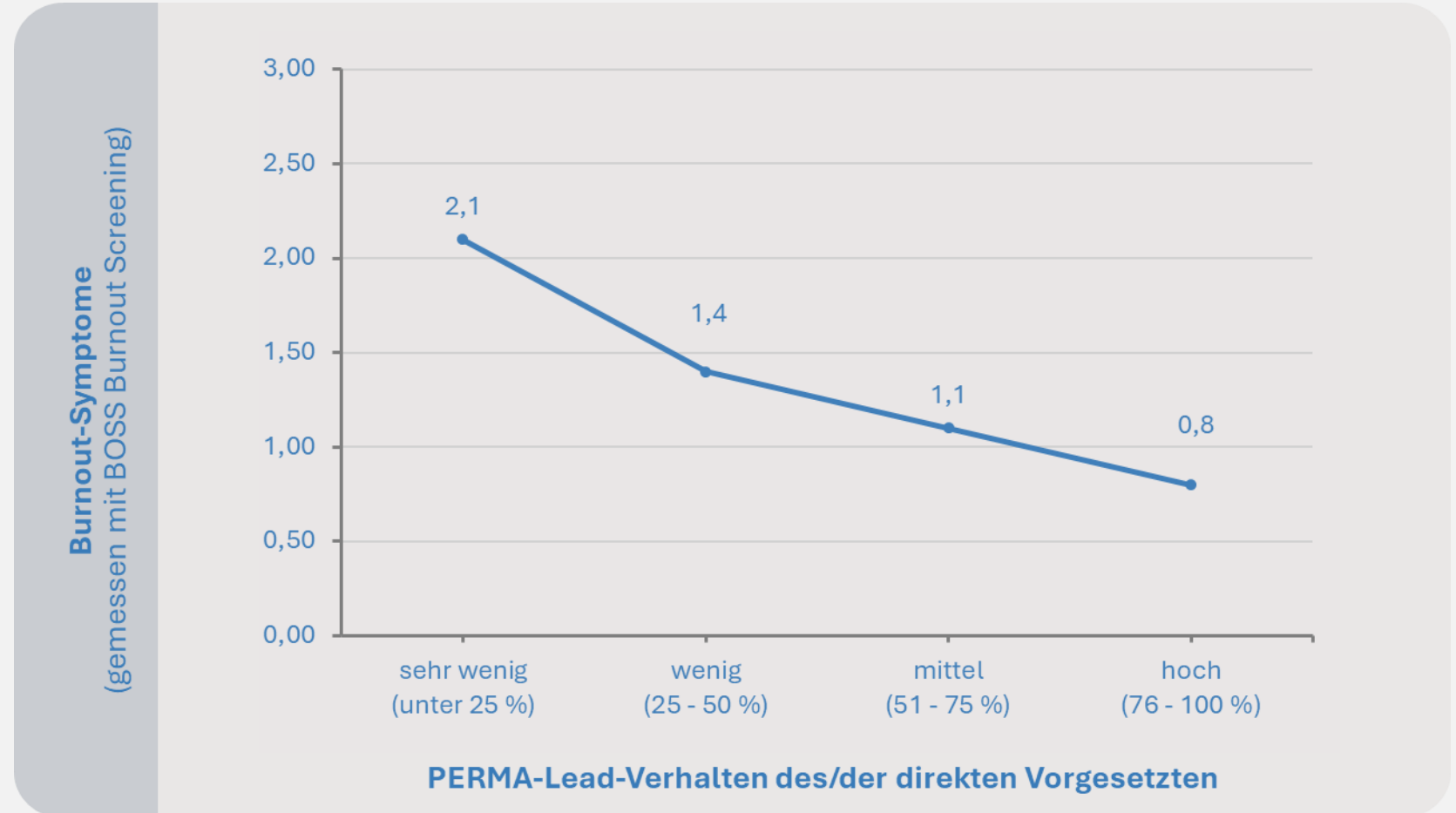


Quelle: Ebner (2024)

Studie: Mitarbeitende

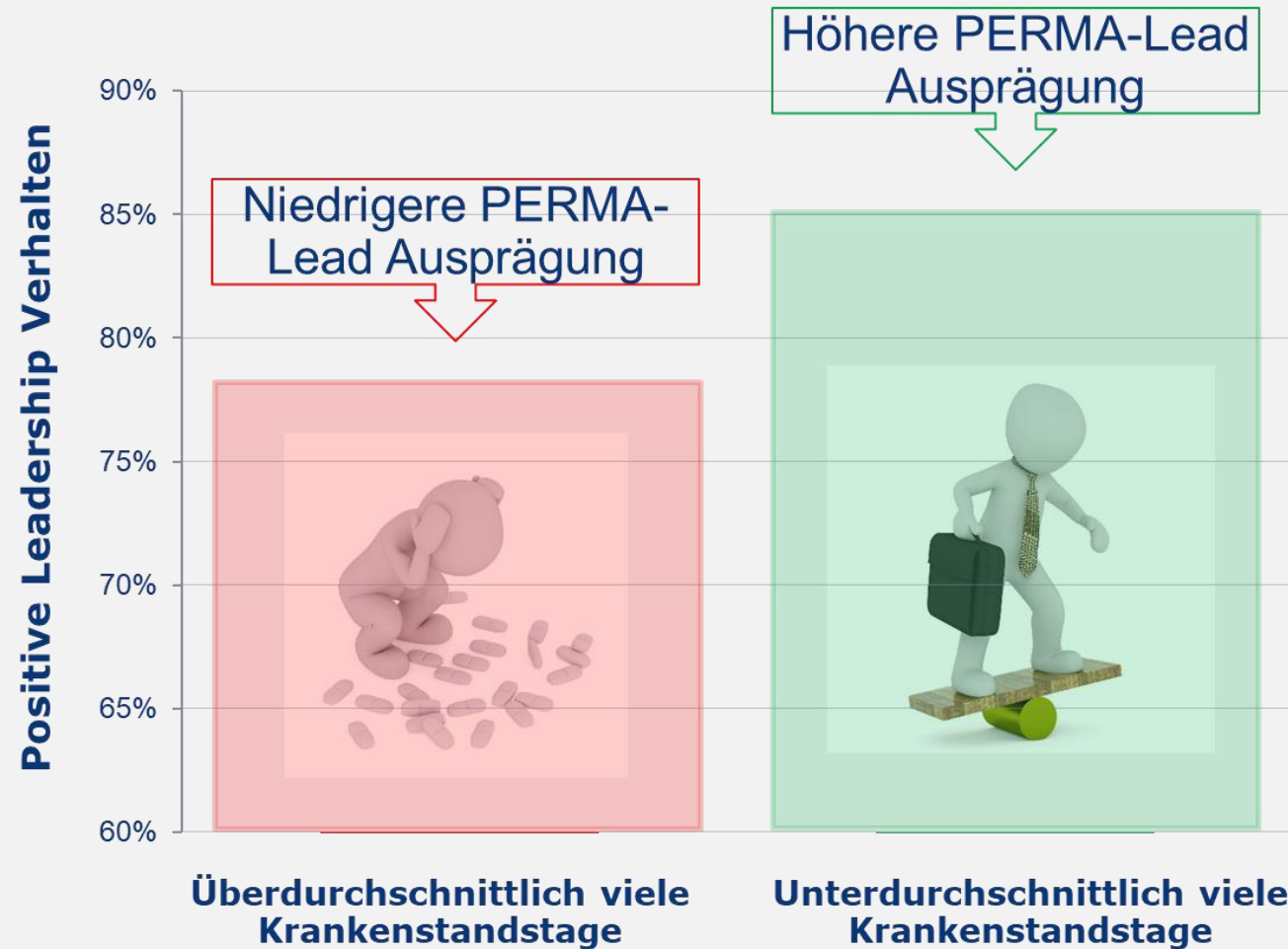
PERMA-Lead Führungsverhalten und Burnout Gefährdung

Quelle: Ebner (2024)



Studie: Mitarbeitende/Team

**Positive Leadership
(PERMA-Lead) und
Gesundheit der
Mitarbeiter/innen**

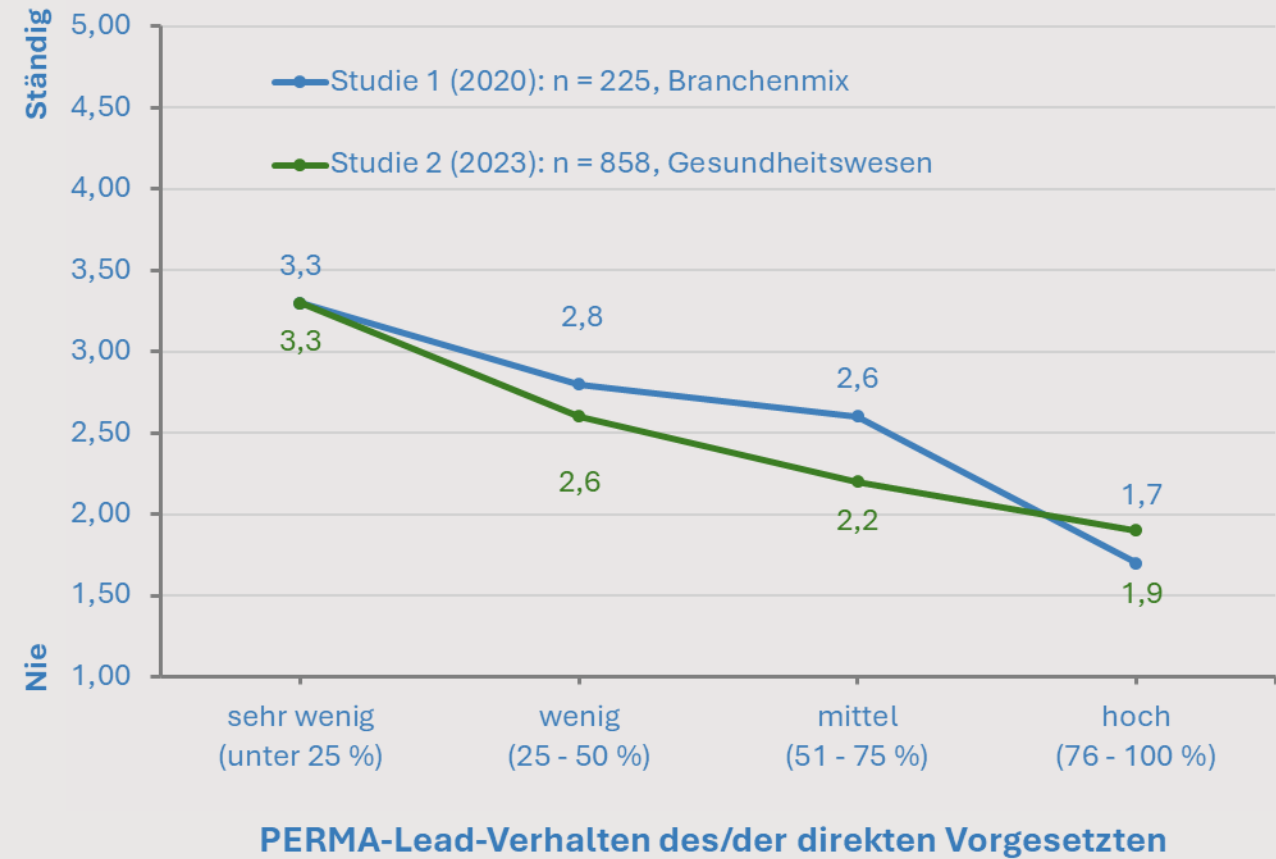


Quelle: Ebner (2024)

Studie: Organisation

PERMA-Lead und Fluktuation

“Wie häufig haben Sie innerhalb der letzten 9 Monate überlegt, Ihren Job zu verlassen?”



Ursprung: Positive Psychologie

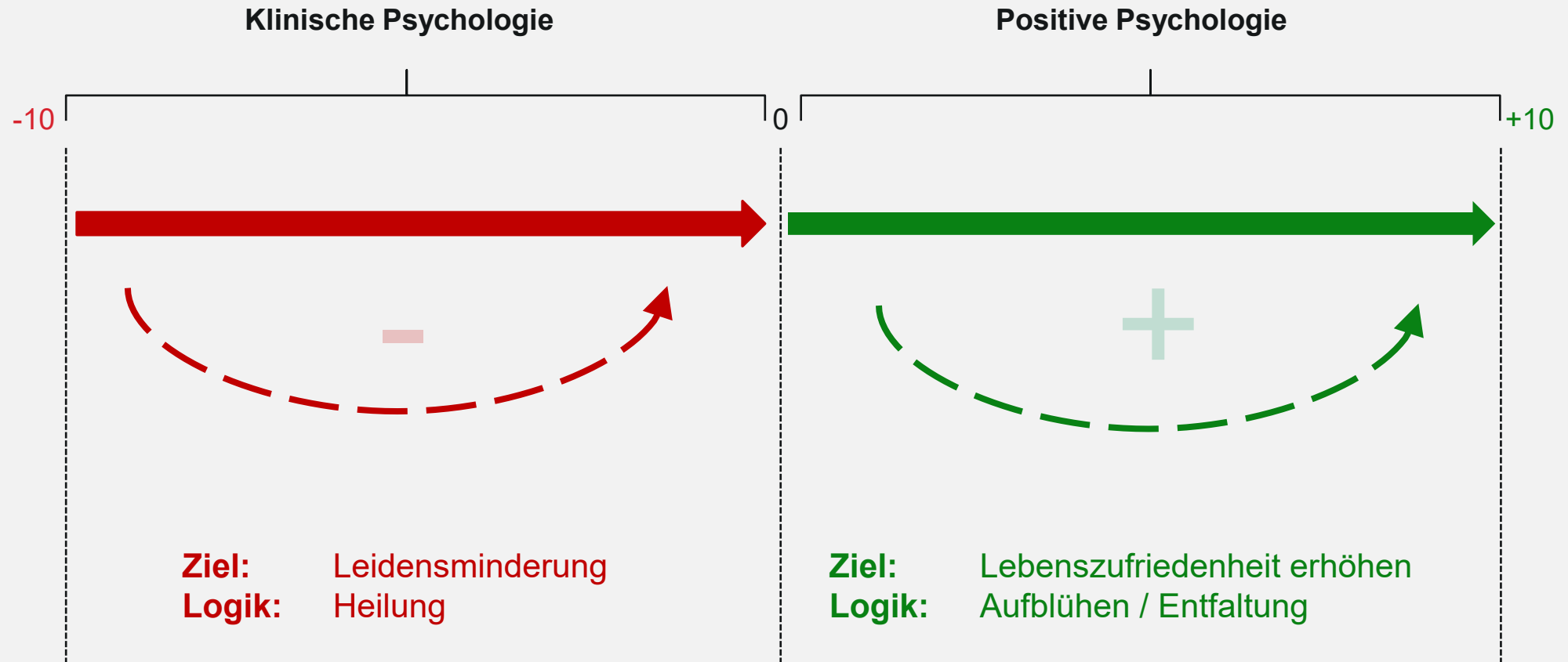
Die Positive Psychologie beschäftigt sich in **Forschung** und **Praxis** mit den Bedingungen und (Wechsel-) Wirkungen, die eine **optimale Entwicklung** von **Personen, Gruppen, Organisationen** und der **Gesellschaft** ermöglichen.

- Gable & Haidt (2005)



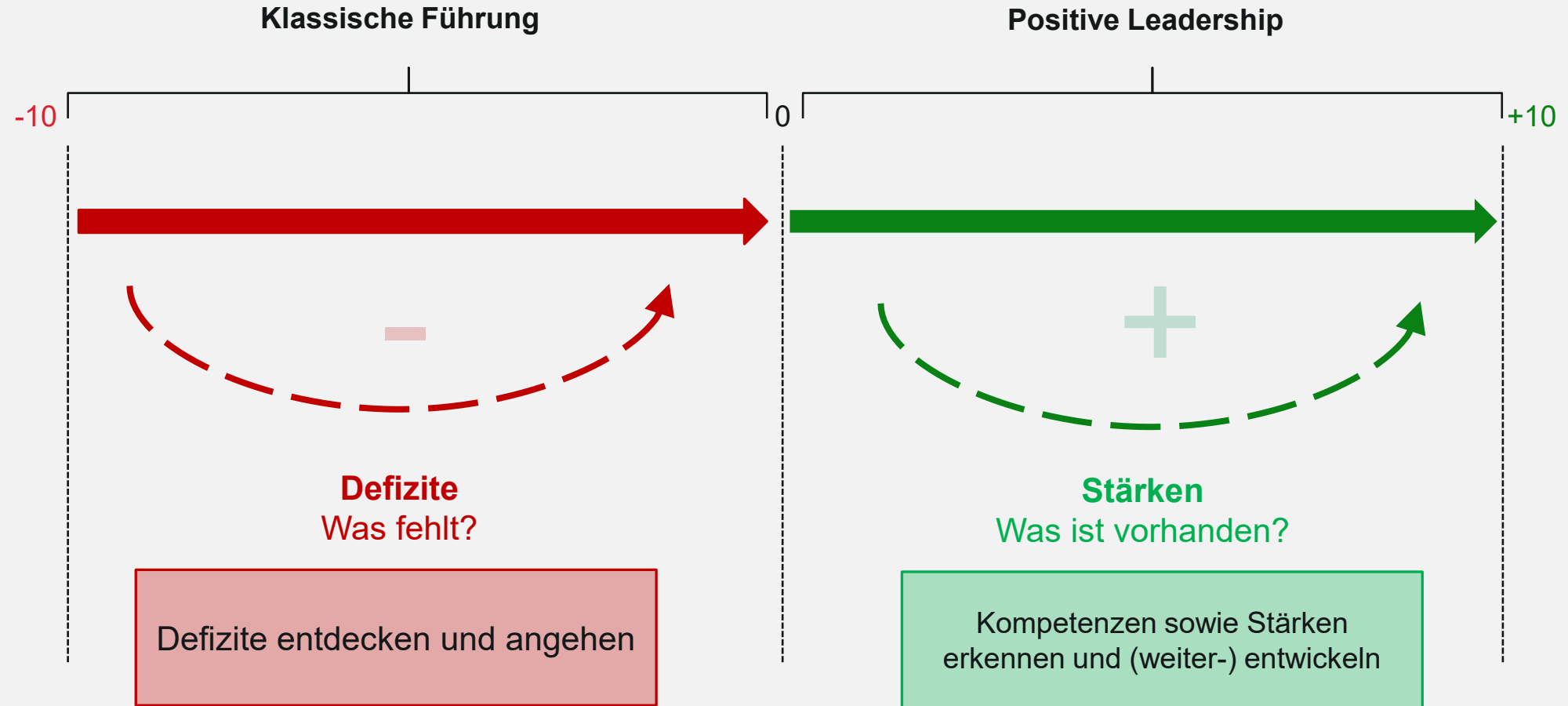
Fokus auf Faktoren, die das Wohlbefinden von Menschen steigert.

Logik der Positiven Psychologie



Quelle: Ebner (2024)

Logik des Positive Leadership



Quelle: Ebner (2024)

PERMA



Positive Emotions

Ein regelmässiges Erleben von **positiven Emotionen** wie z.B. Dankbarkeit, Wertschätzung und Hoffnung.

sich gut
fühlen

Engagement

Das Einbringen persönlicher Kompetenzen und **Stärken** in unseren Tätigkeiten kann zum **Flow-Erleben** führen.

in Tätigkeiten
aufgehen

Relationships

Teil eines **sozialen Netzwerks** zu sein wie Familie, Arbeitsteam, Liebes-beziehungen, Freundschaften.

stabile
Beziehungen
haben

Meaning

Im Leben Tätigkeiten nachzugehen, die die als **nutz- und sinnvoll** erachtet werden.

Sinn
verspüren

Accomplishment

Das **Erreichen von Zielen** durch den **eigenen Einsatz**.

erreichte Ziele
bewusst
wahrnehmen

i.A. Seligman (2011)

Exkurs: VIA-IS: 24 Charakterstärken



Das Erkennen und das Einsetzen der eigenen Stärken fördert vor allem den Bereich **Engagement** und ermöglicht das Flow-Erleben:

Wissen & Weisheit

Kreativität
Neugier
Urteilsvermögen
Liebe zum Lernen
Weisheit

Mut

Authentizität
Tapferkeit
Ausdauer
Enthusiasmus

Menschlichkeit

Freundlichkeit
Bindungsfähigkeit
Soziale Intelligenz

Gerechtigkeit

Fairness
Führungsvermögen
Teamwork

Mässigung

Vergebungsbereitschaft
Bescheidenheit
Vorsicht
Selbstregulation

Transzendenz

Sinn für das Schöne
Dankbarkeit
Hoffnung
Humor
Spiritualität

Fragebogen z.B. über die Uni Bern: <https://workwell.psy.unibe.ch/VIA-IS>

Modell Positive Leadership

Positive Leadership PERMA-Lead®:

Was trägt die Führungskraft positiv zum PERMA der Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz bei?



Quelle: Ebner (2024)



Fokus:
Ich als
Führungsperson

Mein PERMA-Erleben im Job

Leitfragen:

Bewertung 1-10

Positive Emotions

Wann und wobei erleben Sie Freude oder andere positive Gefühle bei Ihrer Arbeit? Bei welchen Tätigkeiten mehr – bei welchen weniger?

Engagement

Wie oft und bei welchen Tätigkeiten sind Sie total begeistert von dem, was Sie tun? Wie oft sind Sie an einer Arbeitstätigkeit so interessiert, dass Sie völlig in ihr aufgehen?

Relationships

Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Beziehungen zu den Menschen, mit denen Sie im Arbeitskontext zu tun haben? Wieviel Unterstützung erleben Sie?

Meaning

Was erleben Sie in Ihrer Tätigkeit als sinnvoll, was weniger? Wie wertvoll und lohnenswert empfinden Sie im Allgemeinen, was Sie in der Arbeit tun?

Accomplishment

Wie oft haben Sie das Gefühl, etwas „fertig gemacht“ zu haben? Wie oft haben Sie den Eindruck, dass Sie in Ihrem Arbeitsbereich etwas erreicht haben?

Quelle: Ebner & Team (2022). Zertifizierung

Fokus: Mitarbeitende



PERMA Erleben meiner Mitarbeitenden

Leitfragen:

Bewertung 1-10

Positive Emotions

Wann und wobei erleben **meine Mitarbeitende** Freude oder andere positive Gefühle bei ihrer Arbeit? Bei welchen Tätigkeiten mehr – bei welchen weniger?

Engagement

Wie oft und bei welchen Tätigkeiten sind **meine Mitarbeitenden** total begeistert von dem, was sie tun? Wie oft sind sie an einer Arbeitstätigkeit so interessiert, dass sie völlig in ihr aufgehen?

Relationships

Wie zufrieden sind **meine Mitarbeitenden** mit ihren Beziehungen zu den Menschen, mit denen sie im Arbeitskontext zu tun haben? Wieviel Unterstützung erleben sie?

Meaning

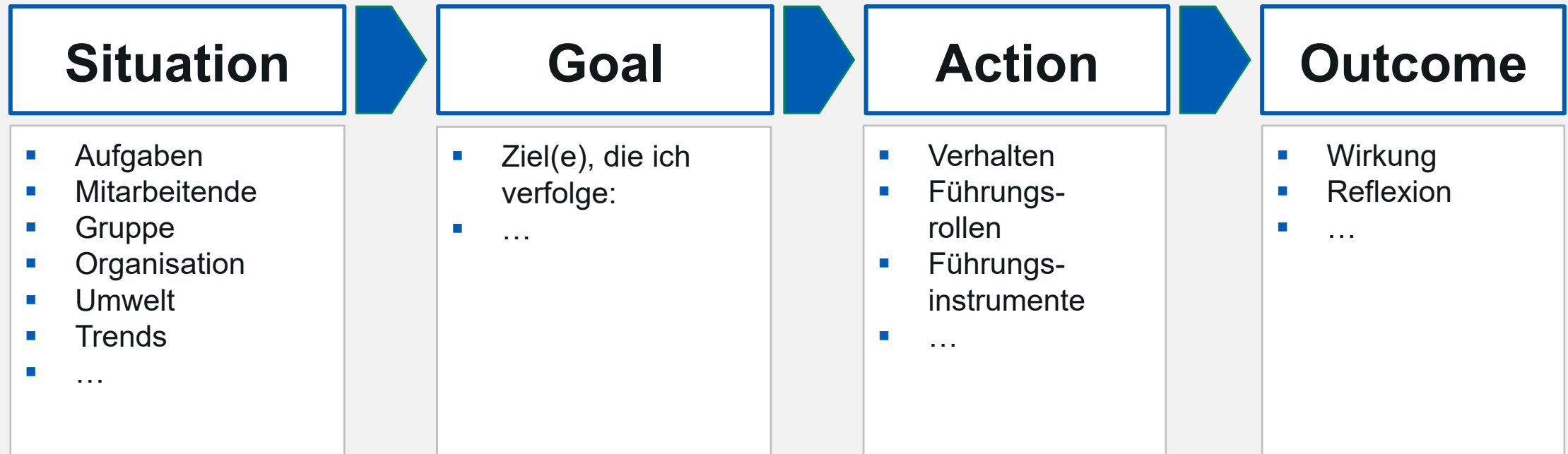
Was erleben **meine Mitarbeitende** in ihrer Tätigkeit als sinnvoll, was weniger? Wie wertvoll und lohnenswert empfinden sie im Allgemeinen, was sie in der Arbeit tun?

Accomplishment

Wie oft haben **meine Mitarbeitende** das Gefühl, etwas „fertig gemacht“ zu haben? Wie oft haben sie den Eindruck, dass sie in ihrem Arbeitsbereich etwas erreicht haben?

Quelle: i.A. Ebner & Team (2022)

Wirkungsorientiert Führen



Quelle: eigene Darstellung (2025)

Transfer

Welchen PERMA-Faktor wollen Sie in den nächsten zwei Wochen bewusst stärken – **bei sich selbst oder in Ihrem Arbeitsumfeld** – und was ist Ihr konkreter erster Schritt?



Fazit Positive Leadership

Positive Leadership ...

- ein Führungsansatz mit einer **bewussten Ausrichtung und Fokussierung** auf Stärken.
- versteht sich als **persönliche Haltung**, die gezielt nach einem positiven Miteinander, nach gegenseitiger Unterstützung und persönlichem Wachstum strebt, mit dem Ziel betriebliche Ziele zu erreichen.
- bedeutet **nicht**, nur fröhlich zu sein, Negatives oder Probleme zu verdrängen und Schwächen zu ignorieren.
- beinhaltet eine **wertschätzende und konstruktive Herangehensweise an Probleme**: Statt nach Fehlern und deren Ursachen zu suchen, wird nach Stärken, positiven Ausnahmen und Lösungen gefragt.
- hat bereits einen **breiten Forschungsstrang**, der dieser Haltung die nötige Wichtigkeit gibt und Erkenntnisse zur Umsetzung dieses Führungsansatzes liefert.
- Es stellt also eine zwar nicht umfassend neuartige, aber **sinn- und wertvolle Erweiterung** im Kosmos der Führungsansätze dar und bietet wertvolle wirkungsvolle Ansatzpunkte für heutige Herausforderungen.

Weiterführende Angebote



Kalaidos University
of Applied Sciences
Switzerland

Kalaidos FH:

[CAS in Positiver Psychologie und Positivem Coaching](#)



Universität
Zürich ^{UZH}

Universität Zürich

[CAS in Positiver Psychologie](#)



ebner-team.com
Training • Coaching • Forschung

Ebner Team:

[PERMA-Lead](#)



Führen.ch GmbH

[Trainings, Coachings, Seminare](#)

Danke!

Dolores Arias

Arbeits- und Organisationspsychologin MSc. UZH
zertifizierte PERMA-Lead Beraterin

Kontakt:

führen.ch GmbH
Konradstrasse 30
CH-4600 Olten
e: dolores.arias@fuehren.ch



Quellen

- Ebner, M. (2024). *Positive Leadership. Mit PERMA-Lead erfolgreich führen*. Wien: Facultas Verlag
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). *What (and why) is positive psychology?* Review of General Psychology, 9, 103–110
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2023). Führungstheorien und-modelle. In *Mitarbeiterführung* (pp. 183-269). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.