

Positive Leadership – Führung über Stärken

An der ZüPP-Fortbildung vom 3. März 2026 sprach die Arbeits- und Organisationspsychologin **Dolores Arias** über einen Führungsansatz, der in den letzten Jahren zunehmend Aufmerksamkeit erhält: **Positive Leadership**.

Im Zentrum ihres Vortrags stand die Frage, wie Führung in einer Arbeitswelt gestaltet werden kann, die von wachsender Komplexität, steigenden Erwartungen an Zusammenarbeit und raschem Wandel geprägt ist.

Dolores Arias verbindet in ihrer Arbeit wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Arbeits- und Organisationspsychologie mit praktischen Fragestellungen aus der Führungspraxis. Dabei betont sie eine zentrale Differenzierung: **Haltung, Führungsstil und konkretes Führungsverhalten sind nicht dasselbe**. Während ein Stil relativ stabil sein kann, entsteht wirksames Führungsverhalten immer aus der konkreten Situation.

Entsprechend plädiert Arias für eine **situative Auffassung von Führung**: Führungskräfte sollten ihre Entscheidungen bewusst im Zusammenspiel von *Situation, Ziel und verfügbaren Handlungsalternativen* treffen.

Führung im Wandel der Zeit & Umwelt

Führung entsteht nie im luftleeren Raum. Sie ist immer eingebettet in gesellschaftliche Entwicklungen, Wertsysteme und wirtschaftliche Strukturen.

Wie **Schirmer und Woydt (2023)** eindrücklich zeigen, steht jede Führungstheorie in engem Zusammenhang mit den jeweils vorherrschenden **Menschenbildern sowie den dominierenden Wertschöpfungs- und Produktionssystemen**. Veränderungen von stark hierarchischen Organisationsformen hin zu agilen oder kollaborativen Strukturen verändern deshalb auch das Verständnis von Führung.

Mit anderen Worten: Wie Führung gedacht und praktiziert wird, hängt stark von den Anforderungen der jeweiligen Umwelt ab.

Dolores Arias veranschaulichte diesen Gedanken mit einem einfachen Bild aus der Natur: dem Unterschied zwischen **Braunbären und Eisbären**. Beide gehören zur gleichen Tierfamilie – doch ein brauner Bär im Eis wäre kaum effektiv. Entscheidend ist die **Anpassung an die jeweilige Umwelt**.

Übertragen auf Organisationen bedeutet das: Auch **Führungsstile sind Anpassungsleistungen an ihre Umgebung**. Gerade in einer häufig als **VUCA** beschriebenen Umwelt – geprägt von Volatilität,



Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – geraten traditionelle Führungsverständnisse zunehmend an ihre Grenzen.

Was Führung derzeit besonders anspruchsvoll macht, haben die Teilnehmenden der Veranstaltung folgendermassen beantwortet:



Vor diesem Hintergrund stellte Dolores Arias im weiteren Verlauf ihres Vortrags eine mögliche Antwort vor: **Positive Leadership** – eine Führungshaltung, die Orientierung, Vertrauen und Entwicklungsmöglichkeiten auch unter unsicheren Bedingungen stärken kann.

Positive Leadership als Führungshaltung

Vor diesem Hintergrund stellte Arias **Positive Leadership** nicht als universelle Lösung vor, sondern als eine **Führungshaltung**, die sich besonders gut in viele Kontexte der heutigen Arbeitswelt einfügen kann.

Positive Leadership hat seine Wurzeln in der **Positiven Psychologie**, einer Forschungsrichtung, die sich mit den Bedingungen menschlichen Wohlbefindens und gelingender Entwicklung beschäftigt (Gable & Haidt, 2005).

Der Ansatz richtet den Blick bewusst auf Ressourcen und Potenziale. Statt primär Defizite zu korrigieren, rücken Fragen in den Mittelpunkt wie:

- Welche Stärken bringen Menschen mit?
- Unter welchen Bedingungen arbeiten sie engagiert und motiviert?
- Wie können Organisationen Arbeitsumgebungen schaffen, in denen Menschen ihr Potenzial entfalten?

In der Literatur zu Positive Leadership wird diese Perspektive als **positive Grundhaltung gegenüber Menschen und Entwicklungsmöglichkeiten** beschrieben (Ebner, 2024).

Wissenschaftliche Hinweise auf positive Effekte

Positive Leadership ist dabei nicht nur ein normatives Ideal oder – wie in der Praxis manchmal spöttisch formuliert – ein "Gspürsch-mi-Fühlsch-mi"-Ansatz. Eine wachsende Zahl empirischer Studien zeigt, dass sich stärkenorientierte Führung auch an den **harten Währungen organisationaler Leistung** messen lässt.

Forschungsergebnisse weisen Zusammenhänge zwischen positivem Führungsverhalten und verschiedenen organisationalen Kennzahlen auf, etwa:

- höherem Engagement von Mitarbeitenden
- stärkerer organisationaler Bindung
- besserer Zusammenarbeit
- geringerer Fluktuation

Damit wird deutlich: Positive Leadership ist nicht nur wünschenswert aus Sicht der Mitarbeitenden, sondern kann auch **betriebswirtschaftlich relevante Effekte** entfalten.

Ein wichtiger theoretischer Rahmen ist das **PERMA-Modell** von Martin Seligman (2011), das fünf zentrale Dimensionen menschlichen Wohlbefindens beschreibt:

- Positive Emotionen
- Engagement
- Beziehungen
- Meaning (Sinn)
- Achievement (Zielerreichung)

Darauf aufbauend entwickelte **Markus Ebner** das Konzept **PERMA-Lead®**, das diese Erkenntnisse auf Führung überträgt (Ebner, 2024).

Wie Ebner formuliert: "Positive Leadership bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Menschen ihr Potenzial entfalten können."



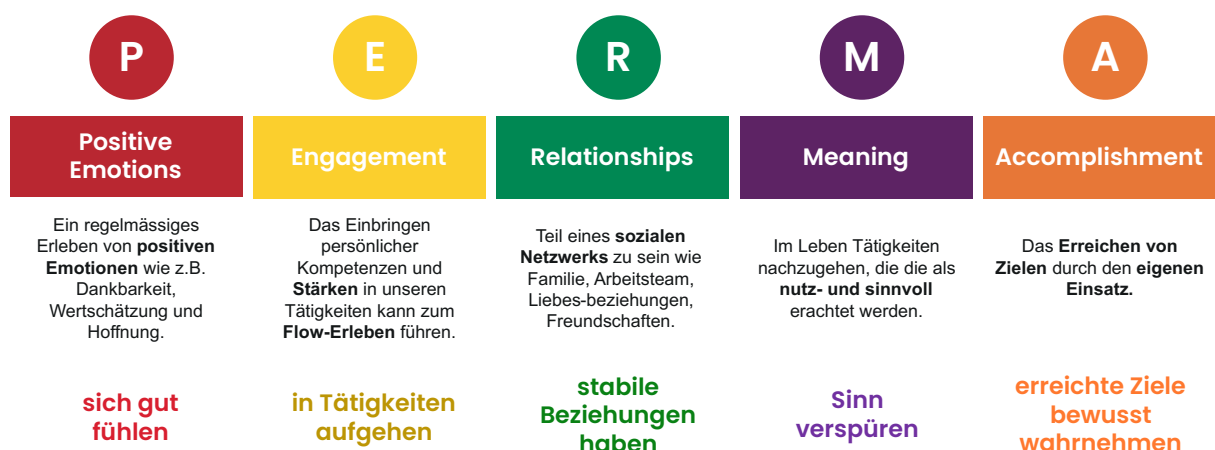
Was Positive Leadership konkret beinhaltet

Positive Leadership umfasst verschiedene konkrete Elemente im Führungsalltag.

Dazu gehören unter anderem:

- das bewusste Wahrnehmen und Fördern von **Stärken**
- konstruktives Feedback
- Förderung von Vertrauen und Beziehungen im Team
- Sinnorientierung in der Arbeit
- Unterstützung von Entwicklung und Lernen

Der Fokus verschiebt sich damit von der reinen Problemlösung hin zur **aktiven Gestaltung von Rahmenbedingungen**, in denen Menschen wirksam arbeiten können.



i.A. Seligman (2011)

Umsetzung im Führungsalltag

Im praktischen Führungsalltag bedeutet dieser Ansatz vor allem, den Blick gezielt zu erweitern. Dolores Arias arbeitete mit einer kurzen Reflexionsübung auf Basis des **PERMA-Modells**, die zwei Perspektiven miteinander verbindet: zunächst die Selbstreflexion der Führungskraft und anschliessend den Blick auf das eigene Team.

1. Selbstreflexion – Mein PERMA-Erleben im Job

Im ersten Schritt reflektieren Führungskräfte ihr eigenes Arbeitserleben entlang der fünf PERMA-Dimensionen:

- **Positive Emotions:** Wann und bei welchen Tätigkeiten erlebe ich Freude oder andere positive Gefühle in meiner Arbeit?
- **Engagement:** Wann bin ich besonders vertieft in meine Tätigkeit?
- **Relationships:** Wie erlebe ich meine Beziehungen im Arbeitskontext?
- **Meaning:** Wo empfinde ich meine Arbeit als sinnvoll?
- **Accomplishment:** Wann habe ich das Gefühl, etwas erreicht oder abgeschlossen zu haben?

Die Teilnehmenden bewerteten diese Bereiche auf einer Skala von 1 bis 10 und diskutierten anschliessend, was hinter ihren Einschätzungen steht.

2. Perspektivwechsel – Das PERMA-Erleben meines Teams

Im zweiten Schritt wird die Perspektive auf die Mitarbeitenden übertragen. Führungskräfte stellen sich ähnliche Fragen – nun jedoch mit Blick auf ihr Team:

- Wann erleben meine Mitarbeitenden positive Emotionen bei der Arbeit?
- Bei welchen Tätigkeiten sind sie besonders engagiert?
- Wie erleben sie Beziehungen und Unterstützung im Team?
- Wo sehen sie Sinn in ihrer Tätigkeit?
- Wann haben sie das Gefühl, etwas erreicht zu haben?

Dabei zeigt sich in der Praxis häufig eine zentrale Herausforderung: Viele Führungskräfte stellen fest, dass sie **über die tatsächlichen Stärken und Motivationsquellen ihrer Mitarbeitenden nur begrenzt Bescheid wissen**.

Gerade hier setzt Positive Leadership an. Der Ansatz fordert Führungskräfte dazu auf, sich bewusst mit den Ressourcen, Stärken und Motivationen ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen – und diese gezielt in die Gestaltung von Aufgaben, Zusammenarbeit und Entwicklung einzubeziehen.

Fazit

Der Vortrag von Dolores Arias zeigte, dass Positive Leadership einen wichtigen Beitrag zur Diskussion moderner Führung leisten kann. Der Ansatz verbindet psychologische Forschung mit praktischen Erfahrungen aus Organisationen und lenkt den Blick bewusst auf Ressourcen und Stärken von Menschen.

Gleichzeitig betonte Dolores Arias, dass Positive Leadership **nicht in jeder Situation der passende Führungsansatz ist**. Es ist wichtig, dass sich Führungspersonen über den Kontext Gedanken machen und überlegen, welches Führungsverhalten hier wirksam sein kann. Führung bleibt eine situative Aufgabe. Erfolgreiche Führung bedeutet daher nicht, einem einzigen Stil zu folgen, sondern ein passendes Führungsverhalten für die jeweilige Situation zu wählen.

Eine positive Grundhaltung gegenüber Menschen und Entwicklungsmöglichkeiten kann dabei – wie zahlreiche Studien zeigen – ein wirkungsvoller Ausgangspunkt sein.

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.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Simon & Schuster.

Über die Autorin

Dolores Arias ist Arbeits- und Organisationspsychologin (MSc) mit Spezialisierung auf Führung. Zudem ist sie zertifizierte PERMA-Lead Beraterin. Seit mehreren Jahren arbeitet sie mit Führungskräften in Organisationen, insbesondere in ein- bis mehrtägigen Workshops, Trainings und Beratungsprozessen. Dabei begleitet sie unter anderem Assessments, konzipiert und setzt Führungskräfteentwicklungsprogramme um und berätet Organisationen zu Führungsfragen. Die Auseinandersetzung mit Führungsthemen aus psychologischer Perspektive ist ein zentrales Element ihrer Arbeit.