

## Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA Unternehmensmanagement

PERMA Lead –

Der Einsatz des Positive Leadership Führungsansatzes als Instrument während der Covid-19 Pandemie

**Angestrebter akademischer Grad:**

**Master of Business Administration (MBA)**

**Verfasst von:** MMag. Katrin Kristler  
**Matrikelnummer:** 0560051  
**Ihr Abschlussjahr:** 2022  
**Betreut von:** Bernhard Fink, MMA MBA  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

# INHALT

Inhalt.....	II
Vorwort.....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung .....	2
1.3. Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit .....	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	3
1.5. Aufbau der Arbeit.....	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	6
2.1. Leadership.....	6
2.2. Positive Leadership .....	7
2.3. Das PERMA Modell als Grundlage für PERMA-Lead .....	8
2.4. Die Covid-19 Pandemie und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen.....	9
3. Klassische Führungstheorien- und konzepte vs. neuere Führungsansätze .....	11
3.1. Klassische Führungstheorien .....	12
3.1.1. Eigenschaftsorientierte Führungsansätze .....	13
3.1.2. Verhaltensorientierter Führungsansatz.....	14
3.1.3. Situativer Führungsansatz.....	16
3.2. Neuere Führungsansätze .....	19
4. Positive Leadership Führungsansatz .....	23
4.1. Bekannte Modelle und Konzepte im Zusammenhang mit Positive Leadership .....	25

4.1.1.	Positive Organisationslehre (POS) .....	26
4.1.2.	Psychologisches Kapital (PsyCap) .....	26
5.	PERMA-Lead als Führungsansatz .....	28
5.1.	Das PERMA-Modell – die Theorie des Wohlbefindens.....	28
5.2.	PERMA-Lead als wissenschaftlich fundiertes Positive-Leadership-Modell .....	31
5.2.1.	Positivity – positive Emotionen .....	33
5.2.2.	Engagement – Flow erleben .....	35
5.2.3.	Relationship – Unterstützung und Wertschätzung .....	36
5.2.4.	Meaning – Sinnhaftigkeit der Aufgaben .....	38
5.2.5.	Accomplishment – Anerkennung und Lob bei Zielerreichung.....	39
6.	Die Covid-19 Pandemie .....	41
6.1.	Bisherige wirtschaftliche Folgen der Covid-19 Krise.....	41
6.2.	Risiken für Führungskräfte in der Krise der Covid-19 Pandemie .....	45
6.3.	Chancen in der Krise der Covid-19 Pandemie durch PERMA-Lead.....	45
7.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	48
8.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	53
8.1.	Methodologie .....	53
8.2.	Qualitative Erhebungsmethode.....	54
8.2.1.	Samplingstrategie .....	54
8.2.2.	Aufbereitung Interviews .....	56
8.3.	Auswertungsmethode .....	56
8.4.	Kategorienbildung.....	58
8.5.	Qualitätssicherung .....	59
8.6.	Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse .....	60
8.6.1.	Die Bedeutung des PERMA-Lead Ansatzes in der Führung .....	60
8.6.2.	PERMA-Lead Anwendungsstrategien .....	64
8.6.3.	Führungsherausforderungen in der Covid-19 Pandemie .....	68

8.6.4. Krisenbewältigung durch PERMA-Lead .....	71
9. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	76
10. Conclusio und Ausblick.....	81
Literaturverzeichnis.....	86
Anhang.....	94
A - 1 Interviewleitfaden.....	94
A - 2 Kategorienschema .....	95
A - 3 Transkriptionen .....	96
A – 4 Auswertungsbeispiel .....	350
A – 5 Transkriptionsregeln .....	356
A – 5 Information und Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO .....	357

## VORWORT

Vor dem Verfassen der vorliegenden Masterarbeit, habe ich bereits in zwei anderen Disziplinen Diplomarbeiten verfasst, von denen die Erinnerung an den Aufwand jedoch bereits verblasst waren. Das notwendige Durchhaltevermögen, die Unterstützung meines Arbeitgebers und die gute Vorbereitung durch die Inhalte der Schreibwerkstatt, sowie die herausragende Betreuung durch Bernhard Fink, MMA, MBA haben jedoch auch die Fertigstellung dieser Arbeit möglich gemacht.

So möchte ich mich einerseits bei meinem Betreuer bedanken, aber auch bei meinem Coach Mag. Dr. Rainer Schabereiter für die unterhaltsame und ausführliche Beantwortung aller aufkommenden Fragen. Des Weiteren gilt mein Dank meiner Familie fürs Aushalten, den InterviewpartnerInnen für die wertvolle Zeit und meinen StudienkollegInnen für den gegenseitigen Antrieb und die extrinsische Motivation.

Meine intrinsische Motivation zur Bearbeitung des Themas kommt aus meiner Grundprofession der Psychologie und meinem Interesse zur Weiterbildung im Unternehmensmanagement im Zusammenhang mit Führungsverantwortung. Die PERMA-Lead Zertifizierung bei Markus Ebner im Juni 2021 hat die Basis der Neugierde in diesem Bereich geweckt. Danke Markus auch für deinen Input in Bezug auf mögliche Forschungsinteressen.

Auf Grund des bevorstehenden Familienzuwachses ist es trotz Zweifel ob das noch möglich sein wird, gelungen die Masterarbeit im Zeitraum von Dezember 2021 bis März 2022 fertig zu stellen.

Daher scheint das Zitat von Albert Einstein hier passend

*„Das Leben ist wie Fahrrad fahren. Um die Balance zu halten, musst du in Bewegung bleiben.“*

## ABSTRACT

Bereits seit einigen Jahren unterliegt die Führungsforschung den Herausforderungen der sich auch durch die Digitalisierung entwickelnden Veränderungen, jedoch hat die aufkommende Covid-19 Pandemie im März 2020 sowohl die Weltwirtschaft als auch Führungskräfte vor eine unerwartete Krise gestellt.

Weder Unternehmen noch Regierungen waren auf diese Krise vorbereitet. Die Auswirkungen der nach wie vor nicht überstandenen Pandemie waren branchenabhängig sehr unterschiedlich. Durch die besonderen Herausforderungen an Führungskräfte während der Krise und einem relativ jungen Führungsmodell namens PERMA-Lead, sollen in der vorliegenden Arbeit hilfreiche Bewältigungsstrategien für Organisationen und Führungskräfte aufgezeigt werden.

Durch die Beleuchtung der Entwicklung der Führungsforschung im Wandel der Zeit wird die notwendige Adaptierung von Führungsverhalten beleuchtet. Konkretes Führungsverhalten zu identifizieren ist jedoch auch in der Vergangenheit durch Positive Leadership Ansätze nicht vollends gelungen.

Daher untersucht die vorliegende Forschungsarbeit den Einsatz im Zusammenhang mit der Bedeutung des PERMA-Lead Modells während der Covid-19 Pandemie. Die Vorteile in Krisen von Positive Leadership Herangehensweisen und die bisherige Wirksamkeit des Modells werden theoretisch dargestellt und folglich mit der empirischen Untersuchung durch qualitative ExpertInneninterviews hilfreicher PERMA-Lead Strategien und dem Krisenbewältigungsbeitrag des Modells verknüpft. Konkretes Führungsverhalten wird bereits durch das theoretische Modell vorgeschlagen und durch die empirische Untersuchung der qualitativen Forschung ergänzt.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass PERMA-Lead während der Krise durchaus als hilfreiches Instrument anzusehen ist und bestätigen die Wirksamkeit im Rahmen der vorliegenden Arbeit, beschränken die Wirkungsbreite jedoch auf Grund der Notwendigkeit einer prozesshaften zeit- und ressourcenintensiven Implementierung bereits vor Krisenausbruch. Der Vorteil durch das PERMA-Lead ergibt sich nämlich vorwiegend durch eine bereits vor der Krise erarbeitete Position, die das Unternehmen und die MitarbeiterInnen für die Krise stärkt.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp. Beispiel

et al. et alii

bzw. beziehungsweise

bspw. Beispielsweise

Etc. et cetera

z.B. zum Beispiel

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PERMA-Lead Modell für Positive Leadership. ....	9
Abbildung 2: Vergleich klassischer und neuerer Führungsansätze. ....	12
Abbildung 3: Positive Führungsstrategien. ....	24
Abbildung 4: Die Theorie des Wohlbefindens als PERMA Modell. ....	29
Abbildung 5: Die PERMA Verhaltensweisen eines Positive Leaders. ....	31
Abbildung 6: Bruttoinlandsprodukt in Prozent aus dem Jahr 2020. ....	42

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung der Stärken und Tugenden.	S. 38
Tabelle 2: Betroffenheit nach Branchen im 1. Pandemiejahr 2020.	S.51
Tabelle 3: Darstellung der InterviewpartnerInnen.	S. 63



# 1. EINLEITUNG

In diesem Kapitel handelt es sich um eine Einführung in das Forschungsinteresse der vorliegenden Masterarbeit. Da die Covid-19 Pandemie seit dem Jahr 2020 die Welt auf so vielen Ebenen verändert hat und vor allem im unternehmerischen Bereich großes Interesse darin besteht, trotz sich verändernden Marktes weiter wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine Auseinandersetzung mit Führung in der Krise der Pandemie als essentiell zu betrachten.

## 1.1. Problemstellung

Durch die Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 hat es gravierende Veränderungen in allen Lebensbereichen gegeben, vor allem aber die Wirtschaft wurde durch Lockdowns und Ausgangsbeschränkungen in eine Krise geführt. Die Weltwirtschaft wurde sowohl von Angebots- als auch Nachfrageseite stark getroffen. Wie schnell sich die Weltwirtschaft erholt, wird von noch folgenden wirtschaftspolitischen Maßnahmen abhängig sein. (vgl. Kolev, 2020, S.2)

Die positive Organisationslehre und das positive Organisationsverhalten beschäftigen sich, abgeleitet aus der Positiven Psychologie, welche selbst als sehr junger Teilbereich der Psychologie gilt, bereits seit den 2000er Jahren mit den Faktoren und Prozessen, die Organisationen vor allem in Krisenzeiten stärken. (vgl. Rolfe, 2019, S. 21; Cameron, 2003, S. 4) Das Feld des Positive Leadership ist jedoch sowohl aus der Positiven Psychologie als auch aus der Führungsforschung betrachtet ein Themengebiet, welches noch viel Potenzial beinhaltet. (vgl. Ramdas & Patrick, 2018, S. 17)

Auf Grund, der sich durch die Krise ergebenden Veränderungen beispielsweise der digitalen Transformation, geraten vor allem Führungskräfte in den Fokus verschiedener Forschungsinteressen (Wintermann, 2020, S. 9-10). In diesem Zusammenhang ist auch das Interesse an der Erforschung des neuen PERMA-Lead Modells aus dem Positive Leadership heraus entstanden.

Positive Leadership als Zweig der Positiven Psychologie beschreibt ein konkretes Herangehen an die Mitarbeiterführung. Das PERMA-Lead Modell beschreibt die fünf relevanten Faktoren für MitarbeiterInnen in einem ressourcen- und stärkenorientierten Führungsansatz (P – Positive Emotions, E – Engagement, R – Relationship, M – Meaning, A – Accomplishment). Diese fünf Bereiche

zählt Seligman (2015) als Grundlage für das Aufblühen von Menschen auf. Ein Positive Leader ist eine Führungskraft, die durch das eigene Führungsverhalten das PERMA seiner MitarbeiterInnen positiv beeinflusst. Die Führungskraft ist, neben anderen Faktoren wie beispielsweise Teamzusammensetzungen und infrastrukturellen Bedingungen am Arbeitsplatz, eine der relevantesten beeinflussenden Aspekte. (vgl. Ebner, 2019, S. 71-72)

In der Führungsforschung wird deutlich, dass es in Anlehnung an das Bildungssystem, nach wie vor häufig defizitorientierte Rückmeldungen und eher unwissenschaftliche Entwicklungen in Bezug auf vorherrschende Führungsmodelle gibt. Es ist jedoch mittlerweile zumindest theoretisch belegt, dass stärkenorientierte Rückmeldungen und stärkenbasiertes Arbeiten früher zum Erfolg führen. (vgl. Ebner, 2019, S. 48; Revers & Streit, 2018, S.10)

In diesem Zusammenhang soll daher in der vorliegenden Masterarbeit wissenschaftlich erforscht werden, welche Bedeutung das PERMA-Lead Modell als Führungsansatz während der Covid-19 Pandemie eingenommen hat und welche wirtschaftlich effektiven und effizienten Schlussfolgerungen daraus für künftige Herausforderungen oder Krisen gezogen werden können.

Da es vor allem in Bezug auf die, nach wie vor unsere Lebenswelt bestimmende Covid-19 Pandemie, im Zusammenhang mit dem PERMA-Lead Modell noch wenig wissenschaftliche Literatur gibt, gilt es die Forschungslücke durch vorliegendes Forschungsvorhaben zu füllen.

## **1.2. Zielsetzung**

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist daher die Bedeutung des Positive Leadership insbesondere des PERMA-Lead Modells als Instrument während der Krise der Covid-19 Pandemie darzulegen und mit den bisher vorliegenden Theorien des Positive Leadership zu vergleichen, um den Nutzen des Modells für Führungskräfte und in weiterer Folge Organisationen darzustellen.

Der praktische Nutzen erschließt sich durch die Herausarbeitung der angewandten Strategien aus dem PERMA-Lead Modell und die Vorteile, welche sich im Einsatz der herausgearbeiteten Strategien für Führungskräfte, Unternehmen und in weiterer Folge auch deren MitarbeiterInnen ergeben. Ziel ist außerdem erfolgreiches Führungsverhalten in der Covid-19 Pandemie nach PERMA-Lead ableiten zu können. Diese Arbeit soll zudem beleuchten welche Herausforderungen in der Krise durch das Modell bewältigt werden konnten und wodurch künftig der Einsatz des

PERMA-Lead Führungsansatzes Effektivität und Effizienz von Unternehmen beeinflusst. In diesem Zusammenhang sollen aber auch die Grenzen des PERMA-Lead Modells aufgezeigt werden.

### **1.3. Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit**

Vor dem Hintergrund sollen folgende Fragen beantwortet werden:

#### **Hauptforschungsfrage**

Welche Bedeutung kommt dem PERMA-Lead Ansatz aus dem Positive Leadership als Instrument während der Krise zu?

#### **Theoretische Subforschungsfragen**

Welche Vorteile in Krisen werden durch den Einsatz von Positive Leadership Elementen beschrieben?

Wie wird die Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells bisher in der Fachliteratur dargestellt?

#### **Empirische Subforschungsfragen**

Welche in der COVID-19 Krise hilfreichen Strategien der Führungskräfte können auf den PERMA-Lead Ansatz zurückgeführt werden?

Welche Herausforderungen konnten durch das PERMA-Lead Modell bewältigt werden?

#### **Zielgruppe der Arbeit**

Zielgruppe der Arbeit sind im theoretischen Sinne einerseits wissenschaftlich tätige Führungsforscher und andererseits Führungskräfte, welche aus der Verknüpfung der Theorie mit den Erkenntnissen der Expertise aus der Führungsebene, praktisches Führungsverhalten für sich ableiten können.

### **1.4. Methodische Vorgehensweise**

Die Arbeit wird theoretisch durch ein literaturvergleichendes Studium aufgebaut. In diesem Rahmen werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema Positive Leadership analysiert und

durch den Ansatz des PERMA-Lead Modells ergänzend behandelt. Mit Hilfe der Literaturrecherche werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Praktisch ist eine empirisch-qualitative Untersuchung vorgesehen. Als Erhebungsmethode werden leitfadenbasierte ExpertInnen-Interviews dienen. Als ExpertInnen werden MitarbeiterInnen in Führungspositionen aus Organisationen, die bereits nach dem PERMA-Lead Ansatz arbeiten, herangezogen.

Der Leitfaden für das Interview dient als Orientierung und zum Anstoß der InterviewpartnerInnen. Der Gewinn durch die leitfadenbasierten Interviews ergibt sich daraus, dass durch freie Antworten inhaltlich ergiebiger erhoben wird. Der Vorteil der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse liegt darin, dass der Wortlaut der ExpertInnen bis zur Präsentation der Ergebnisse eine Rolle spielt. Dadurch bleibt die Forschung ganz nah an der praktischen Expertise. Durch die digitale Aufzeichnung wird die Nachvollziehbarkeit als wichtigstes Qualitätskriterium qualitativer Forschung gewährleistet. Zur Datenanalyse und -interpretation wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt.

Das systematische Vorgehen zeigt sich vor allem darin, dass die Analyse nach expliziten Regeln abläuft. Diese Strukturierung ermöglicht, dass das Textverstehen und die Textinterpretation in der Auswertung in den Fokus gestellt werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 26) Dadurch werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

## **1.5. Aufbau der Arbeit**

In diesem Unterkapitel soll ein Überblick über den Aufbau der Masterthesis gegeben werden. Die Masterarbeit ist grob in zehn Kapitel gegliedert.

Um auch als nicht FührungsforscherIn, Führungskraft oder PsychologIn die vorliegende Masterarbeit als Interessent vollends erfassen zu können, wird nach der Einführung in Kapitel eins, im Kapitel zwei eine grobe Begriffsabgrenzung und Begriffsdefinition über Leadership, Positive Leadership, das PERMA-Modell und die Covid-19 Pandemie als weltwirtschaftliche Krise vorgenommen.

Obwohl es sich um eine Abschlussarbeit eines Wirtschaftsstudiums handelt, wird bereits in Kapitel zwei deutlich, welche bedeutende Rolle die Positive Psychologie für diesen Führungsansatz spielt. Danach werden im Kapitel drei auch klassische und neuere Führungsansätze eindringlich diskutiert, da sie als Grundlage für die Entstehung der betriebswirtschaftlichen Interessen an der Positiven Psychologie teilhaben. Der nun schon seit einigen Jahren in der Führungsforschung vertretene Ansatz des Positive Leadership mit seinen zwei bekanntesten Modellen dient im Kapitel vier dazu, auch in weiterer Folge die Bedeutung des PERMA-Lead Modells besser zu erfassen. In der vorliegenden Arbeit soll außerdem die spezielle Bedeutung des PERMA-Lead während der Covid-19 Pandemie in Kapitel fünf beleuchtet werden. Auch wenn die Arbeit noch während der Pandemie verfasst wird, sind bereits in Kapitel sechs einige spannende Verknüpfungen zu erwarten.

Im Kapitel sieben können nun bereits die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet werden, da durch die Auseinandersetzung mit den gängigen Theorien Erkenntnisse zur Beantwortung gesammelt werden. An dieser Stelle ist es bereits wichtig darauf hinzuweisen, dass die einzelnen Elemente des PERMA die Vorteile im Führungsverhalten ursächlich ausmachen und konkretisieren. Zudem kann die Wirksamkeit des PERMA-Lead durch die bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten belegt werden.

Mit dem theoretischen Unterbau gelingt folglich die Erstellung eines Interviewleitfadens, sowie Erhebung und Auswertung nach qualitativ inhaltlichen Forschungsvorgaben, wozu im Kapitel acht genauere Informationen auf den Leser warten.

Im Kapitel neun können nach genauer Auswertung der ExpertInnen-Interviews die empirischen Subforschungsfragen beantwortet werden und so im Kapitel zehn die wissenschaftlichen Erkenntnisse sowie praktischen Vorteile für Führungskräfte dargelegt werden.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Kapitel werden die zentralen Begriffe der vorliegenden Masterarbeit definiert und im theoretischen Kontext dargestellt.

### 2.1. Leadership

Der Begriff Leadership setzt sich zusammen aus dem Wort „lead“ zu Deutsch „führen, leiten oder anführen“ und „ship“ gleichbedeutend mit „Schiff oder an Bord nehmen“. Vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten hat sich der Begriff Leadership mit der Bedeutung des Führens, Leitens und der Definition von Führungsqualitäten gefüllt. Davor waren sich sowohl die meisten Unternehmer als auch Wissenschaftler einig, dass der Erfolg eines Unternehmens nur wenig mit der Führungskraft zu tun hat. Leadership heute meint einerseits die Fähigkeit einer Person zur Führung von Menschen oder Menschengruppen im politischen, ideologischen oder geistigen Bereich. Speziell in der Wirtschaft hat der Begriff in den letzten Jahren jedoch an Bedeutung gewonnen, so wird auch andererseits das Führen von Unternehmen oder Organisationen immer häufiger als Leadership bezeichnet. Nicht per se in der Bedeutung des Begriffs Leadership eingeschlossen ist, wie erfolgreich geführt wird. (vgl. Peters, 2015, S. 1-2)

Leadership als günstige Grundhaltung beinhaltet eine Kombination aus Talenten, Fähigkeiten und Fertigkeiten ergänzt durch schwer operationalisierbare Begrifflichkeiten wie Intuition, Empathie und Gespür. In diesem Zusammenhang meint Leadership ergebnisorientiert mit Menschen in einem sinnstiftenden Umfeld zu arbeiten und dabei Menschen, Prozesse, den Markt und das Business stetig zu entwickeln. (vgl. Lindinger & Zeisel, 2013, S. 3-4)

Häufig wird Leadership daher als Prozess mit sozialem Einfluss auf die MitarbeiterInnen zur gemeinsamen Zielerreichung beschrieben, in dem die Führungskraft umgekehrt jedoch auch von den Mitarbeiterinnen beeinflusst wird (vgl. Mishra & Jha, 2017, S. 23).

Bei all diesen Abgrenzungsversuchen wird deutlich, es gibt nicht die eine richtige oder gültige Definition von Leadership, dennoch ist dieser Begriff im Zusammenhang mit Positive Leadership als Grundlage für die kommenden Begriffserklärungen zu sehen.

## 2.2. Positive Leadership

Bei der Begriffsabgrenzung des Positive Leadership verhält es sich ähnlich zum Begriff des Leadership. Positive Leadership hat keine einheitliche Definition. Es existieren einige Modelle zum Thema Positive Leadership, die auf sehr unterschiedlichen Herangehensweisen basieren, wodurch der Transfer von Theorie zu Praxis erschwert wird. (vgl. Ebner, 2019, S. 50-51)

Positive Leadership ist eine Fachrichtung, welche direkt aus der Positiven Psychologie erwachsen ist. Die Positive Psychologie ist im Vergleich zur traditionellen Psychologie eine sehr junge Disziplin, welche im Grunde in den 90er Jahren von Martin Seligman, Ed Diener und Mihály Csikszentmihályi konzeptualisiert und durch ihre progressive Herangehensweise weltweit bekannt wurde. (vgl. Rolfe, 2018, S. 16) Die Forschung der Positiven Psychologie beschäftigt sich zunächst vor allem mit den Bereichen des authentischen Glücks oder passender übersetzt mit Wohlbefinden (Seligman, 2014) und in ihrer Weiterentwicklung mit dem Aufblühen des Menschen (Seligman, 2015). Daher eignet sich die Positive Psychologie nicht nur zur Behandlung von Erkrankungen, sondern beispielsweise in den Bereichen Bildung, Erziehung und in der Arbeitswelt zur Verbesserung vorhandener Konstellationen. Durch die Erforschung der Positiven Emotionen, Charaktereigenschaften, positiver Institutionen und Beziehungen können Ergebnisse zu Widerstandsfähigkeit, Leistungsfähigkeit, Stärken und Tugenden abgeleitet werden. Aus der Defizitorientierung erwuchs durch die Forschung in der Positiven Psychologie die Ressourcenorientierung. (vgl. Rolfe, 2018, S. 16-17).

Auf Grund der Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf betriebswirtschaftliche Erfordernisse, entwickelte sich alsbald großes Interesse daran, welche Vorteile Organisationen durch den Einsatz von Elementen des Positive Leaderships für das Unternehmen kreieren können. So kann festgehalten werden, dass durch die Anwendung der Positive Leadership Konzepte außerordentliche Leistungen, positive Resultate und bemerkenswerte Lebendigkeit am Arbeitsplatz unter Rentabilitätsaspekten das Ziel sind. Das heißt Positive Leadership stellt sowohl den Menschen als auch den Profit in den Mittelpunkt (vgl. Cameron, 2013, S. 2; Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 23)

Die Positive Organisationslehre (POS) und das psychologische Kapital (PsyCap) sind zwei weit verbreitete Modelle im Zusammenhang mit Positive Leadership, welche in den Kapiteln 4.1.1. und

4.1.2. genauer beleuchtet werden. Kurz kann aber auch hier bereits angemerkt werden, dass in beiden Modellen die Zusammenhänge des konkreten Führungsverhaltens und konkreter Charaktereigenschaften von Führungskräften für Unternehmenserfolg unzureichend erforscht werden. Da also die zwei weit verbreiteten Modelle aus dem Positive Leadership große Hindernisse in der Konzeptualisierung für die theoretische Erforschung und praktische Umsetzung mit sich bringen, wurde aus dem PERMA Modell PERMA-Lead entwickelt. (vgl. Ebner, 2019, S. 53.59)

### 2.3. Das PERMA Modell als Grundlage für PERMA-Lead

Im Jahr 2011 stellt Seligman seine neue Theorie des Wohlbefindens erstmalig vor. In diesem neuen Konzept entwickelt er die Theorie des Glücks weiter und baut sie auf den folgenden fünf Komponenten auf, welche er in Form eines Akronyms als Grundlage für das Aufblühen von Menschen definiert:

- **P**      **Positive Emotionen**
- **E**      **Engagement**
- **R**      **Relationships**
- **M**      **Meaning**
- **A**      **Accomplishment**

(vgl. Seligman, 2015)

Auf den fünf Bereichen aufbauend wird nun in den letzten Jahren im Rahmen des Positive Leadership aus der Theorie ein praxisorientierter Führungsansatz namens PERMA-Lead abgeleitet.

PERMA-Lead ist das Positive Leadership Modell, welches direkt aus der Theorie des Wohlbefindens als Führungsansatz weiterentwickelt wurde. Es dient einerseits Führungskräften in der Praxis als auch andererseits für die Forschung zum Thema Führungsverhalten. Die fünf beschriebenen Faktoren meinen, dass Führungskräfte, welche das PERMA-Lead umsetzen positive Emotionen ermöglichen, individuelles Engagement fördern, tragfähige Beziehungen schaffen, Sinn in der Arbeit vermitteln und erreichtes sichtbar machen.





Abbildung 1: PERMA-Lead Modell für Positive Leadership. Quelle: Ebner, 2019, S. 70 [Genehmigung zur Veröffentlichung durch den Autor erteilt]

In den vorhandenen Studien wird deutlich, dass die Ausprägung jedes Faktors zum Führungsverhalten entscheidend für die MitarbeiterInnen ist. Kurz gesagt beeinflusst nach diesem Modell eine positive Führungskraft das PERMA der MitarbeiterInnen positiv, das heißt das PERMA der MitarbeiterInnen steigt messbar. (vgl. Ebner, 2019, S. 70) Die positiven betriebswirtschaftlichen Auswirkungen durch ein steigendes PERMA werden im Kapitel 5.2. PERMA-Lead genauer diskutiert.

## 2.4. Die Covid-19 Pandemie und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen

Die Covid-19 Pandemie, als Folge einer sich rasend schnell verbreitenden viralen Atemwegserkrankung, welche seit Jänner 2020 weltweit für gesellschaftliche sowie individuelle Verunsicherungen, Veränderungen und Spaltungen führt, ist eine menschliche Krise die nicht vorhergesehen wurde und als weltweite Gesundheits- und Wirtschaftskrise gesehen werden muss. (vgl. Kuknor & Bhattacharya, 2021, S. 94; Naudé, 2020, S. 311)

Im Duden wird das Wort Krise als „schwierige Lage, Situation oder schwierige Zeit“ definiert, aber auch als eine „Zeit der Gefährdung“. Der Ursprung des Wortes liegt im Griechischen und bedeutet „Entscheidung oder entscheidende Wendung“. (www.duden.de, 2021) Daraus abgeleitet kann festgehalten werden, dass in dieser schwierigen Zeit der Krise einige entscheidende wirtschaftliche Wendungen passiert sind. Gesundheitliche sowie politische Auswirkungen sollen in der vorliegenden Arbeit nicht diskutiert werden, da diese den Rahmen um ein Vielfaches übersteigen würden. Noch dazu in Anbetracht dessen, dass wir uns in Österreich zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Arbeit (Herbst/Winter 2021/2022) nach wie vor in einer kritischen Gesamtlage befinden.

Dennoch ist eine dieser entscheidenden ökonomischen Wendungen der größte messbare Rückgang der weltwirtschaftlichen Leistungen seit der Nachkriegszeit (Kolev, 2020, S. 2). Verschiedene Geschäftsmodelle wurden durch die genannten Veränderungen sehr stark auf die Probe gestellt und mussten sich schnellstmöglich an die neuen Bedingungen mit geschlossener Gastronomie, geschlossenem Handel und Home Office, wo es möglich war, befassen (vgl. Fasnacht, 2021, S. 243). Durch die Eindämmungsversuche der Pandemie in Form von Lockdowns und damit verbundenen Home Office Vereinbarungen brauchte es digitale Arbeitsplätze in noch nie zuvor erahntem Ausmaß, sowie die Akzeptanz von Distance Working von Führungskräften. (vgl. Bergsleitner & Rückel, 2021, S. 788 – 790) So seien nur einige exemplarische Auswirkungen angeführt, welche von den Führungskräften der einzelnen Unternehmen gelöst werden mussten. So soll in den folgenden Kapiteln diskutiert werden, welche Vorteile durch Positive-Leadership Ansätze und konkret durch das PERMA-Lead Modell in der Covid-19 Pandemie entstanden sind, um die verschiedenen Herausforderungen zu lösen.

### **3. KLASSISCHE FÜHRUNGSTHEORIEN- UND KONZEPTE VS. NEUERE FÜHRUNGSANSÄTZE**

Führung befindet sich nicht erst seit der Covid-19 Pandemie im Wandel, denn es gibt und gab auch davor bereits immer neue Herausforderungen beim Führen von MitarbeiterInnen, Organisationen und am Markt. Der Wirkungsbereich von Führungskräften hat sich mit und durch die Globalisierung erweitert, jedoch einige dieser Einflussfaktoren haben sich, durch die im Jänner 2020 ausgelöste Pandemie, beschleunigt. Es kann nicht mehr wie früher nur aus der Zentrale heraus agiert werden, weil sowohl MitarbeiterInnen der neuen Generation als auch der Markt eine Ausweitung an die Umgebungsbedingungen erfordern. (vgl. Lippold, 2019, S. 1) Führungskräfte müssen schneller, agiler, risikobereiter, souveräner und toleranter sein als früher noch. Führungskräfte sind verantwortlich für ihre eigene Leistung und Gesundheit und tragen die Verantwortung für die Gesundheit und Leistung der MitarbeiterInnen. (vgl. Rolfe, 2018, S. 160) Als Folge des Wandels steigt auch der Bedarf nach sich verändernden Führungsansätzen. Jedoch sind es auch sich verändernde Lebensumstände und Bedürfnisse der Menschen, die folglich aus den klassischen Führungstheorien Positive Leadership Ansätze erwachsen lassen und ihre Notwendigkeit begründen. (vgl. Picca & Spisak, 2013, S. 68)

Es ist nicht allzu lange her, dass man in den klassischen Führungstheorien- und konzepten davon ausging, dass MitarbeiterInnen klare Ziele, beschränkte Aufgaben und eine starke Hand als Führungskraft brauchen. So wurde der Führungserfolg hauptsächlich mit dem Verhalten und den Eigenschaften der Führungskraft in Verbindung gebracht. In den neuen Ansätzen von Führungstheorien- und konzepten werden die Faktoren in Bezug auf Führung vielmehr mit Interaktionsprozessen, mit organisationalem Kontext und auch den MitarbeiterInnen verknüpft. (vgl. Lippold, 2019, S. 2)

In den klassischen Führungsansätzen wird hauptsächlich von eigenschaftsorientierten, verhaltensorientierten und situativen Zusammenhängen gesprochen, welche im Folgenden kurz der neueren Ansätze gegenübergestellt werden, siehe auch Abbildung 2. Bei den neueren Führungsansätzen ist eine Übersicht viel schwieriger zu skizzieren, da die Führungswelt als volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig anzusehen ist. (vgl. Helling-Moegen, 2013, S. 295)

	Klassische Ansätze	Neuere Ansätze
<b>Einflussausübung</b>	Einseitig	Wechselseitig
<b>Führungshandeln</b>	Führungsstil	Strategien, Taktiken
<b>Machtbeziehung</b>	Herrschaft der Führer	Anteil der Geführten, Machtbalancen
<b>Instrument der Zielerreichung</b>	Erfolg abhängig vom Führungsstil	Viele Faktoren, vernetzt, zirkulär, viele Alternativen
<b>Merkmal der Persönlichkeit</b>	Eigenschaften der Führungskraft	Zuschreibung durch Gefühle
<b>Gruppenphänomen</b>	Formelle Führung, Statik	Informelle, emergente Prozesse, Dynamik
<b>Führungsansätze</b>	Eigenschaftsansatz, Verhaltensansatz, Situativer Ansatz	New-Leadership-Ansätze, Systemische Ansätze, virtuelle Ansätze

Abbildung 2: Vergleich klassischer und neuerer Führungsansätze. Quelle: In Anlehnung an Lippold, 2021, S. 60

### 3.1. Klassische Führungstheorien

Frederick Winslow Taylor veröffentlichte 1911 „The Principles of Scientific Management“ und schaffte so das erste Standardwerk, welches Führung durch eine wissenschaftliche Brille betrachtete – der Taylorismus entstand. Bis heute gibt es unzählbar viele Publikationen zum Thema Führung, aber nicht, weil dieses Thema an sich als komplex einzustufen ist, sondern weil sich das Menschenbild in den letzten hundert Jahren mehrmals verändert hat. Im Taylorismus ging man davon aus, dass man alle Menschen gleich und hauptsächlich über Geld motivieren kann, dahinter steht das Menschenbild des „Economic Man“. In den 1930er Jahren folgte die Annahme, dass die Arbeitsatmosphäre welche durch zwischenmenschliche Beziehungen entsteht, der hauptsächliche Grund für eine Leistungsverbesserung ist. Der „Social Man“ als Menschenbild etablierte sich und Konzepte, die später im Positive Leadership große Bedeutung erlangen sollten, wie Zufriedenheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen hielten schon damals Einzug in ein professionelles Führungsverständnis. Nach dem 2. Weltkrieg rückten Begriffe wie Autonomie und Selbstkontrolle in den Mittelpunkt der Motivation für Arbeitsleistung, so dass Arbeitskräfte die

Chance zur Gestaltung ihrer Tätigkeiten hatten und auch die Sinnhaftigkeit in ihrer Beschäftigung erkennen konnten. Das dahintersteckende Menschenbild nennt sich „Self-Actualizing Man“. Die Sinnhaftigkeit fließt auch als Teil ins PERMA-Lead Modell, welches unter die neuen Führungsansätze fällt, mit ein. (vgl. Ebner, 2019, S. 39-42). Im Laufe der Zeit entwickelten sich dadurch verschiedene Führungsansätze, welche teilweise nebeneinander existierten und in den folgenden Kapiteln genauer dargestellt werden.

### **3.1.1. Eigenschaftsorientierte Führungsansätze**

Der eigenschaftsorientierte Führungsansatz ist der älteste Führungsansatz überhaupt und geht auf Thomas Carlyle, der im 19. Jahrhundert lebte zurück. Die Theorie geht davon aus, dass der Führungserfolg der Führungskraft maßgeblich von den Persönlichkeitseigenschaften dieser bestimmt wird. In den verschiedenen eigenschaftsorientierten Theorien wird angenommen, dass bestimmte Eigenschaften der Führungskraft die zu Führenden beeinflussen. Die Great-Man-Theorie wird häufig mit dem eigenschaftsorientierten Führungsansatz gleichgesetzt. Laut dieser Theorie sind nur einige wenige außerordentliche Menschen mit diesen natürlichen Führungsfähigkeiten ausgestattet. Abgeleitet wurde die Theorie aus den einmaligen Geschichten von großen Persönlichkeiten der Geschichte, Politikern und Militärführenden. (vgl. Lippold, 2021, S. 20-21; vgl. Steiger, 2013, S. 40-41))

Eine weitere hier einzuordnende Herangehensweise ist die Theorie der charismatischen Führung, welche davon ausgeht das Charisma ein Auslöser für Autorität ist. Die charismatische Führung, welche in den späten 1980er Jahren entwickelt wurde, führt in diesem Zusammenhang zu außerordentlicher Motivation und überdurchschnittlichen Leistungen. Die sich daraus ergebenden Chancen bringen jedoch auch Risiken mit sich, denn das Charisma kann außerordentliche Veränderungen in Organisationen und Gesellschaften bewirken, was sowohl zu Erfolg als auch Misserfolg führen kann. (vgl. Aretz, 2019, S. 10-12)

Die transformationale Führung ist der Theorie der charismatischen Führung sehr nahe, denn sie zielt durch charismatisches Verhalten, Zugehörigkeitsempfinden, Inspiration, intellektuelle Stimulation, Vertrauen und Wertschätzung auf die Beeinflussung der Überzeugungen der Geführten ab. Diese sollen dadurch eine intrinsische Motivation für die Aufgabe selbst entwickeln. Die

transformationale Führung wird, obwohl vor den ersten positiven Führungsansätzen entstanden, in der Forschung bereits zu den Positive Leadership Ansätzen gezählt. (vgl. Zbierowski, 2019, S. 55) Bei der transaktionalen Führung hingegen entsteht die Motivation durch äußere Anreize in Form von Belohnung oder Bestrafung. Hier besteht die Aufgabe der Führungskraft in erster Linie den MitarbeiterInnen darzulegen, was die Erwartungen an sie sind und welche Belohnungen sie zu erwarten haben. Beide Ansätze sind in der Folge der Theorie der charismatischen Führung zwischen Mitte der 1980er und 1990er Jahre entstanden. (vgl. ebd. S.23)

Außerdem dienen beide Ansätze in der neueren Führungsforschung als Ausgangspunkt für erfolgreiche Führung in unsicheren Zeiten durch eine Schlüsselfigur. So wird der Führungskraft aus diesem Konzept erwachsen eine bedeutende Rolle in der Krise zugeschrieben, ebenso wie im Führungsansatz des PERMA-Lead Modells, welches im Rahmen dieser Arbeit die Vorteile in Krisen durch Führung beleuchten soll. Dennoch fehlen im eigenschaftsorientierten Führungsansatz alleine, die Komponenten des Entwicklungspotenzials und des Wissens der Geführten, weswegen in künftiger Forschung diese Variablen berücksichtigt werden. (vgl. Furtner & Baldegger, 2013, S. 12)

### **3.1.2. Verhaltensorientierter Führungsansatz**

Durch die sich ändernden Führungsaufgaben, vor allem die Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen zu erkennen und für das Unternehmen bestmöglich zu erschließen, sind die eigenschaftsorientierten Führungsansätze der Verhaltensbeeinflussung nicht mehr alleinstehend erfolgsversprechend geeignet. Weisungen, Kontrolle und klassische Anreizkonzepte bewirken Dienst nach Vorschrift. (vgl. Franken, 2010, S. 262) Folglich entwickelt sich bereits nach dem 2. Weltkrieg der erste Ansatz der verhaltensorientierten Führung, welcher gleichbedeutend mit den Führungsstilkonzepten anzusehen ist. Der Führungsstil wird nach Lippold (2021, S. 28) als regelmäßig wiederkehrendes Verhalten wie „wahrgenommene Bedeutung der Zielerreichung, die Art der Willensbildung, die Beziehungen in der Gruppe der Geführten, die Form der Kontrolle, die Art der Sanktionierung und die Einstellung und Fürsorge einer Führungsperson gegenüber den Mitarbeitern“ beschrieben. In der Forschung versucht man dieser Komplexität durch die Begründung von Führungsstiltypen zu begegnen und meint damit, dass das Verhalten der Mitarbeite-

rInnen durch den Führungsstil, das Führungsverhalten der Vorgesetzten gesteuert wird. Die Unterscheidung zwischen aufgabenorientiertem und personenorientiertem Führungsverhalten hat sich zudem als hilfreich herausgestellt. (vgl. Haas, 2013, S. 317-318)

Der Klassiker unter den verhaltensorientierten Führungsansätzen nennt sich Führungsstilkontinuum und beschreibt das autoritäre und kooperative Verhalten als die zwei Endpunkte eines eindimensionalen Kontinuums. Beim autoritären Führungsstil liegt das Entscheidungsgewicht beim Vorgesetzten, der die Aufgaben zuweist und den MitarbeiterInnen keine Wertschätzung entgegenbringt. Beim kooperativen Führungsstil liegt der Entscheidungsspielraum in der Gruppe und so werden auch die Aufgaben in der Gruppe verteilt. Außerdem bringt die Führungskraft den MitarbeiterInnen eine hohe Wertschätzung entgegen. Dieses Ende des Kontinuums ist auch als essenzielle Grundlage in den Positive Leadership Ansätzen zu sehen. Zwischen den beiden Endpunkten finden sich patriarchalische, beratende, konsultative, partizipative und delegative Führungsstile. In diesem Konzept soll die Führungskraft je nach Erfordernis in der Lage sein den Führungsstil anzupassen, das heißt es gibt keinen präferierten Führungsstil. (vgl. Lippold, 2021, S. 28-29; Franken, 2010, S. 262-264) Im Grunde zeitgleich entstand der Ohio-State-Leadership-Quadrant, welcher sich von der Eindimensionalität des Führungsstilkontinuums abwendet und festhält, dass Leistungs-/Aufgabenorientierung und MitarbeiterInnen-/Beziehungsorientierung in Kombination zur Beschreibung von Führungsverhalten dienen. Eine Führungskraft kann demnach gut in Beziehung sein und dennoch eine hohe Aufgabenorientierung aufweisen. (vgl. Aretz, 2019, S. 13) Hieraus lassen sich vier Führungsstile ableiten:

- Autoritärer Führungsstil → hohe Leistungs- niedrige Beziehungsorientierung
- Bürokratischer Führungsstil → niedrige Leistungs- niedrige Beziehungsorientierung
- Kooperativer Führungsstil → hohe Leistungs- hohe Beziehungsorientierung
- Beziehungsorientierter Führungsstil → niedrige Leistungs- hohe Beziehungsorientierung  
(vgl. Stock-Homburg & Özbeck-Potthoff, 2013, S. 357)

Durch die Erweiterung um die Kundenorientierung ergeben sich fünf typische Umrissprofile zu Führungsverhalten: Der autoritäre Kundenorientierte (hohe Leistungs- und Kundenorientierung), der Softie (hohe Kunden- und Beziehungsorientierung), der Treter (hohe Leistungsorientierung), der interne Optimierer (hohe Leistungs- und Beziehungsorientierung), der Manager mit ausge-

wogenem Führungsverhalten (hohe Leistungs-, Beziehungs- und Kundenorientierung). (vgl. Lippold, 2021, S. 29-31) Im Verhaltensgittermodell aus dem Jahr 1960 werden die beiden Dimensionen Leistungs- und Beziehungsorientierung mit ihren Ausprägungen auf neun Ebenen erfasst, wodurch sich folglich 81 Führungsstile abbilden, welche nach dem Bemühen um die MitarbeiterInnen und nach der Interesse an der Aufgabe verstanden werden. Auch hier können fünf zentrale Führungsstile abgeleitet werden: Glacéhandschuh Management (hohe Beziehungs- niedrige Aufgabenorientierung), Team-Management (hohe Beziehungs- hohe Aufgabenorientierung), Organisationsmanagement (mittlere Beziehungs- und Aufgabenorientierung), Überlebensmanagement (niedrige Beziehungs- und Aufgabenorientierung) sowie Befehl-Gehorsam-Management (niedrige Beziehungs- hohe Aufgabenorientierung). (vgl. ebd. S. 31-32) An dieser Stelle ist kritisch zu hinterfragen ob zweidimensionale Modelle die Komplexität von Führung abbilden können ohne situative Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Außerdem fehlen in den Darstellungen die Zusammenhänge von Führungsverhalten und Effizienzkriterien sowie anderer Einflüsse (Erwartungen, Erfahrungen Mitarbeitende, Qualifikationsniveau, Organisationsklima etc.), weshalb sich in der Folge auch noch die situativen Führungsansätze entwickeln und versuchen verschiedene Situationen in der Art des Führungsverhaltens zu beachten. (vgl. Aretz, 2019, S. 14-15) So entwickelte sich im 20. Jahrhundert in den verhaltensorientierten Führungsansätzen bereits eine Grundlage auf der die Positive-Leadership Ansätze weiter aufbauen konnten. Wenngleich auch empirische Belege für die Wirksamkeit zwischen Führungsstil und Führungserfolg noch ausblieben, entstand eine Ausgangspunkt dafür, dass nicht ein richtiger Führungsstil existiert, sondern je nach Situation Führung zu Erfolg führen kann. (vgl. Steiger, 2013, S. 42-43) Die empirischen Belege das ein bestimmter Führungsstil Führungserfolg ausmacht, werden nun ansatzweise durch PERMA als Messinstrument geliefert. Um jedoch wissenschaftlich verlässliche Schlüsse zu erzielen, wird der Einsatz des PERMA Profilers im PERMA-Lead noch mehr Daten benötigen. (vgl. Dallmer, 2019, S. 48)

### **3.1.3. Situativer Führungsansatz**

Im situativen Führungsansatz geht es also im Grunde darum, dass die Führungskraft ihr Führungsverhalten den gegebenen Situationsbedingungen anpasst. Hofbauer & Kauer (2021, S. 26) zählen daher die zweidimensionalen Ohio-State-Studien sowie das Verhaltensgittermodell, welche hier



soeben als verhaltensorientierter Führungsansatz vorgestellt wurden, zu den situativen Führungsansätzen. Es wird deutlich, dass auch hier die Abgrenzungen nicht eindeutig sind, daher sollen hier einige Ansätze für ein besseres Verständnis kurz umrissen werden.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung einer Vielzahl von Modellen in diesem Ansatz, lässt sich die Forschung grob in zwei Strömungen einteilen. Einerseits gibt es die Strömung in der Führungsverhalten als abhängig von Situationsvariablen untersucht wird und andererseits gibt es die Strömung, die als Kontingenztheorie den Zusammenhang von Führungskräfteverhalten und Effizienz in Anbetracht von gesteuerten Situationsvariablen untersucht. (vgl. Aretz, 2019, S. 15-16)

Die Kontingenztheorie der Führung ist vereinfacht dargestellt die Annahme das Führungserfolg vom Zusammenwirken des Führungsverhaltens und der Führungssituation abhängen, um folglich eine hohe Leistung der geführten Gruppe sicherzustellen. Um die Führungssituation messbar zu machen, werden die Variablen Positionsmacht, Aufgabenstruktur und die Beziehung zwischen Führungsperson und geführten MitarbeiterInnen wieder unter dem Aspekt der Leistungs- und Beziehungsorientierung herangezogen. Es werden also die Effekte des Führungsstils in den drei eben genannten Variablen in der Theorie gemessen. Auch wenn bis heute kein empirischer Beleg für diese Theorie vorliegt, gilt sie als Grundlage für weitere situative Führungstheorien wie die Weg-Ziel-Theorie, in der die Annahme gilt, dass die Führungskraft durch ihr Führungsverhalten dabei unterstützt Ziele zu erreichen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. In den Studien zur Weg-Ziel-Theorie ergeben sich auch situativ abhängige Empfehlungen für optimales Führungsverhalten. So führt beispielsweise der partizipative Führungsstil bei komplexen Aufgaben eher zum Erfolg und unterstützende sowie ergebnisorientierte Führung sind im Gegensatz zu direktiven und partizipativen Herangehensweisen kulturunabhängig erfolgsversprechend. (vgl. Lippold, 2021, S. 32-36)

Auch hier findet sich eine parallele zu den Positive Leadership Ansätzen, in denen es auch vorwiegend um außerordentliche Leistungsfähigkeit und Dynamik am Arbeitsplatz, sowie positive Abweichungen im Unternehmenserfolg geht. (vgl. Cameron, 2013, S. 2)

Ein weiterer situativer Ansatz findet sich im Drei-D-Modell aus dem Jahr 1981, welches als dritte Dimension neben Aufgaben- und Beziehungsorientierung die Effektivität einführt. In den vier Grundführungsstilen (Beziehungsstil, Integrationsstil, Verfahrensstil, Aufgabenstil) wird eine

hohe oder niedrige Ausprägung der Wirksamkeit skizziert. Um alle vier Führungsstile wie in diesem Modell gefordert je nach Situation adäquat einzusetzen, bedarf es eines Führungskräftetrainings. (vgl. Lippold, 2021, S. 38-40) Als Weiterentwicklung im situativen Führungsansatz ist das situative Reifegradmodell in den 1990er Jahren entstanden. Hier wird die Auswahl des Führungsstils vom individuellen Reifegrad der MitarbeiterInnen, als dritte Dimension neben Aufgaben- und Beziehungsorientierung, abhängig gemacht. Auch hier gibt es vier Führungsstile, welche im Zusammenhang mit der Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen stehen:

- Der autoritäre, unterweisende Führungsstil (präzise Anweisungen, Kontrolle)
- Der integrierende, verkaufende Führungsstil (begründet Entscheidung, bietet Unterstützung an)
- Der partizipative Führungsstil (Meinungen abfragen, Verantwortung übertragen)
- Der Delegationsstil (Übertragung von Kompetenzen, einzig Erfolgskontrolle bleibt)

Hier wird bereits darauf geachtet, die Reife der MitarbeiterInnen zu fördern, wenngleich auch andere situationsrelevante Faktoren vernachlässigt werden. (vgl. Müthel & Högel, 2013, S. 380)

Es ergeben sich auch hier durch die Forschungsbemühungen nicht zu beantwortende Themenfelder, welche weitere Untersuchungen in Bezug auf den Zusammenhang von Führungskompetenz sowie Rahmenbedingungen mit MitarbeiterInnen notwendig machten. Deutlich wird dennoch auch in diesem Ansatz, dass man von dem Konzept das richtige Führungsverhalten für Erfolg definieren zu können, abrücken muss und sowohl die Umgebungsbedingungen als auch die Individualität der Geführten eine Rolle spielen. Wodurch sich die Notwendigkeit nach hoher Flexibilität und Variabilität in der Führung ergeben. (vgl. Franken, 2010, S. 271) In den frühen Ansätzen des Positive Leadership geht es auch, um die positive Beurteilung von situativen Umständen und Erfolg durch motivationale Anstrengung, was vor allem durch die Auseinandersetzung mit bis dahin vorhandenen klassischen Führungsansätzen möglich wurde. (vgl. Furtner & Baldegger, 2013, S. 174)

So werden die klassischen Führungsansätze sowohl auf Grund der sich wandelnden Gesellschaft, als auch auf Grund der unzureichenden Forschungserkenntnisse, der eindimensionalen Konzepte in den letzten Jahren von einer Flut neuerer Führungsansätze abgelöst.

### **3.2. Neuere Führungsansätze**

Das Kapitel der neueren Führungsansätze soll eine weitere Idee dazu vermitteln, wodurch neuere Führungskonzepte entstanden sind und welche Einflüsse bewirken, dass ein mehrdimensionales Herangehen notwendig ist.

Die Mitarbeitenden in Firmen zeichnen sich in den letzten Jahren durch eine große Heterogenität, nicht zuletzt bedingt durch den Umgang mit neuen Technologien sowie Generationen- und Kulturunterschieden aus. Die Digitalisierung sowie der technische Fortschritt und auch dadurch bedingte Medienmix Möglichkeiten sowie die Vielfalt der Kommunikationsmöglichkeiten und hybride Arbeitskulturen wirken massiv auf heutige Führungsanforderungen ein. Die Unternehmen müssen daher, um erfolgreich zu bleiben mit Schwankungen umgehen und Unsicherheiten akzeptieren. (vgl. Mundt, Peter & Frey, 2013, S. 79) In weiterer Folge müssen sich vor allem Führungskräfte der neuen Generation annehmen und anpassen, in denen Hierarchien und kontrollierte Abläufe keine bedeutende Rolle mehr spielen. Emotionale Werte rücken hingegen in den Fokus der Menschen. So hat sich auch die Kommunikation nicht nur durch digitale Möglichkeiten stark verändert, sondern auch weil Unternehmen ähnlich den sozialen Medien ihren MitarbeiterInnen und KundInnen immer mehr Möglichkeiten bieten, nicht nur Informationen zu erhalten, sondern und vor allem auch Informationen bereit zu stellen. Die digitale Transformation erfasst im unternehmerischen Bereich die Unternehmenskultur, Arbeitsräume sowie Wertvorstellungen, wodurch auch Anreizsysteme von früher an Wert verlieren. Die Herausforderung der Führung in den neuen Führungsansätzen liegt im Bereich der Begeisterung und Verbindung der verschiedenen Kulturvorstellungen und Generationenunterschiede. (vgl. Lippold, 2021, S. 54-58; Wintermann, 2020, S. 657)

Die Vielfalt der Konzepte in ihrer Gesamtheit würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten, so sollen nur ansatzweise die implizite Führungstheorie, das Super-Leadership Konzept, geteilte und verteilte, agile und systemische Führungsansätze erörtert werden.

Die implizite Führungstheorie wird zu den kognitiven Führungsansätzen gezählt, weil Führungsprozesse vom Geführten Richtung Führungskraft betrachtet werden, das heißt wie wirkt der Führungsstil beim Geführten in Bezug auf dessen idealer Vorstellung von Führung. Kritik an dieser

Theorie wird vor allem deshalb geübt, da demnach der Führende keinen Einfluss auf den Führungserfolg hat, sondern Führungserfolg nur von der Akzeptanz der Führungskraft abhängt. (vgl. vgl. Stock-Homburg & Ötzbeck-Potthoff, 2013, S. 363, Lippold, 2021, S. 42) Führungserfolg ergibt sich nach dieser auch subjektiven Führungstheorie genannt, durch die Akzeptanz der Führungsperson. In Folgestudien wird bestätigt, dass Führungskräfte ihr Verhalten an die Erwartungen der Mitarbeitenden anpassen sollen, um Führungserfolg zu erzielen. (vgl. Stock-Homburg & Ötzbeck-Potthoff, 2013, S. 363) Dies ist auch eine im Positive Leadership anerkannte Haltung. Mitarbeitende müssen von der Führungskraft dort abgeholt werden, wo sie sich in ihrer Entwicklung befinden, um die Erwartungen der Mitarbeitenden zu treffen und so gemeinsam in Richtung Unternehmenserfolg zu gehen. (vgl. Preusser & Bruch, 2014, S. 26)

Beim Super-Leadership Konzept soll ebenfalls nicht das Verhalten der MitarbeiterInnen gelenkt werden, sondern eine zielorientierte Selbststeuerung der MitarbeiterInnen entstehen (Self-Leader). Dies bedeutet, dass der Super Leader die MitarbeiterInnen dabei unterstützt, selbstständig und ergebnisorientiert zu arbeiten und sich selbst zu motivieren. Dies kann nur funktionieren, wenn das Konzept in der Unternehmenskultur verankert ist und Mitarbeitende Persönlichkeitsmerkmale wie Entschlossenheit, Autonomie und Einfallsreichtum mitbringen. (vgl. ebd. S. 363-364) In diesem Ansatz gibt es Kritik für die Tatsache, dass der Führungserfolg nicht an der Führungskraft liegt, sondern an den Mitarbeitenden. (vgl. Lippold, 2021, S. 61)

Beim Ansatz der geteilten Führung übernehmen hauptsächlich die Teammitglieder Führungsaufgaben. Die Frage wie Führung aufgeteilt werden soll um Motivation und Leistung zu steigern steht im Fokus dieser Annahme, welche vor allem bei räumlich geteilten Teams zunehmend genutzt wird. So erleben die Teammitglieder durch die Verantwortungsübertragung wie sie am Gesamterfolg aktiv teilhaben. (vgl. Müthel & Högel, 2013, S. 381-382) Herausforderungen in diesem Ansatz ergeben sich durch Machtmissbrauch und fehlender Orientierung der einzelnen MitarbeiterInnen, sowie Angst vor Kontrollverlust bei den Führungskräften. Bei der verteilten Führung ist die geteilte Führung die Grundlage. Sie schließt in der Erweiterung der Verteilung der Führungsaufgaben jedoch über das Team hinausgehende Prozesse auf struktureller und kultureller Ebene mit ein. (vgl. Lippold, 2021, S. 62-63)

Die agile Führung ist die praxisbezogene Variante der geteilten Führung in der es darum geht flexibel und anpassungsfähig zu reagieren sowie Lösungen im Team zu finden und gemeinsam an

Aufgaben zu arbeiten. Hierarchische Strukturen werden hierzu aufgebrochen. Führungskräfte müssen in dieser Denkhaltung den Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen und haben ihre Hauptaufgaben darin die Arbeitsfähigkeit und die Orientierung des Teams sicherzustellen. (vgl. Hofbauer & Kauer, 2021, S. 39-40). Auch dieser Ansatz kann in seiner Gesamtheit gut mit den Positive Leadership Konzepten verknüpft werden, da auch dort hierarchische Strukturen keinen großen Stellenwert einnehmen und Führungskräfte Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen. (vgl. Creusen et al., 2010, S. 72)

Letztlich wird im systemischen Führungsansatz das Unternehmen als System gesehen, in dem jede Führungsaktion direkte und indirekte Führungsreaktionen hervorruft, wodurch klassische Führungsansätze die auf Beeinflussung der Mitarbeitenden abzielen, unbrauchbar werden. Hier ist die Komplexität eine wichtige Basis der Führung, so dass die Führungskraft als Person kaum noch Einfluss auf die Prozesse hat. In diesem Ansatz gibt es zwar auf Grund der Komplexität keine einfachen Handlungsanweisungen, weswegen viele Praktiker nicht auf diesen Ansatz zurückgreifen, dennoch soll hier angeführt werden, dass auch diese Herangehensweise bereits in Verbindung mit dem Ansatz des PERMA-Lead gesehen werden kann. (vgl. Lippold, 2021, S. 65) Es geht hier nicht mehr darum ein gezieltes Verhalten zu erzeugen, sondern vielmehr geht es um die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, welche den MitarbeiterInnen folglich selbstverantwortlich und selbstorganisiert Möglichkeiten eröffnen. In Anbetracht dessen, dass durch das PERMA-Lead Modell ebenso optimale Rahmenbedingungen geschaffen werden, wird auch die systemische Herangehensweise womöglich für Praktiker in Zukunft brauchbar. (vgl. Steiger, 2013, S. 45)

Es gibt weiterführend bereits einige Überlegungen in Bezug auf digitale Führung, womit eine digitale Führungskompetenz gemeint ist. Die Covid-19 Pandemie hat den Bedarf nach Medienkompetenz als digitale Führungskompetenz sprunghaft ansteigen lassen und neben dem Bildungspersonal auch Führungskräfte vor enorme Herausforderungen gestellt. Der englische Begriff „Digital Leadership“ hingegen meint einen eigenen Führungsstil, der beantwortet was eine Führungskraft im digitalen Zeitalter ausmacht und wie die digitale Transformation im Unternehmen vorangetrieben wird. In diesem Ansatz braucht der Digital Leader ausreichend Entscheidungsbezug, weil er auch als Bindeglied in und zwischen den Führungsebenen agiert und die Agilität

verkörpert. Der Digital Leader agiert als Teamplayer und vermittelt die Vision des Unternehmens. (vgl. Lippold, 2021, S. 67-72; Hofbauer & Kauer, 2021, S. 219)

Die hier dargestellten neueren Führungsansätze dienen ebenso wie die Aspekte der klassischen Führungsforschung als Ausgangspunkt für die Entstehung von Positive Leadership Ansätzen, da vor allem, die bis hierhin zusammengestellten Konzepte durch ihre Erkenntnisse aufzeigen, welche Aspekte für die Messung von Führungserfolg, ausgelöst durch passende Rahmenbedingungen einerseits und durch Führungsverhalten andererseits, mitverantwortlich sind. Zusammengefasst kann man daher sagen, dass die Erkenntnisse bis hierhin vor allem den wissenschaftlichen Zugang für Positive Leadership enorm erleichtert haben.

Die Positive Leadership Ansätze als solches sind wiederum die Grundlage für die Entstehung des PERMA-Modells, welches durch die Messmöglichkeiten erst eine Konkretisierung von Führungsverhalten und Rahmenbedingungen im Positive Leadership Ansatz ermöglicht.

## 4. POSITIVE LEADERSHIP FÜHRUNGSANSATZ

In Anbetracht unserer Gesellschaft und Sozialisierung ist die Abkehr von einer defizitorientierten Sicht auf das Leben in der Praxis nicht immer einfach. Während der Schulzeit, gibt es immer wieder Rückmeldungen über das was falsch ist und auch später in der Arbeitswelt beziehen sich die Rückmeldungen nur allzu oft auf das was nicht richtig oder nicht vollständig erledigt wurde. Auch im privaten Bereich zieht sich diese Defizitorientierung häufig durch das Leben. Im Positive Leadership geht es in erster Linie darum, dass die Führungskräfte auf die individuellen Stärken der MitarbeiterInnen bauen und diese fördern. Die Idee des Führungsansatzes ist es also Stärken zu stärken, um das Selbstvertrauen zu festigen und die Leistungsfähigkeit zu optimieren. Dies soll sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene umgesetzt werden. (vgl. Ebner, 2010, S. 72) Der Positive Leadership Führungsansatz kann als die Basis aller positiven Führungsansätze betrachtet werden (Creusen et al., 2010, S. 23).

Cameron (2013) beschreibt die Hauptziele des Positive Leadership sowohl für das Individuum als auch für die Organisation darin, außerordentliche Leistungsfähigkeit und Dynamik am Arbeitsplatz anzustreben sowie positive Abweichungen bei den organisationalen Resultaten zu erzielen. Durch die Herangehensweise verschiedener positiver Führungsansätze konnten positive Effekte auf Produktivität, Profit, Qualität, Innovationsbestrebungen, Loyalität der Mitarbeitenden sowie individuelle Gesundheit, emotionales Wohlbefinden, Gehirnfunktionen, zwischenmenschliche Beziehungen und Lernen gefunden werden. Um hier auch gleich auf die Vorteile in der Krise zu verweisen, sei festgehalten, dass die genannten Punkte in unvorhersehbaren Situationen zu Stabilität und Orientierung beitragen können, was wiederum für erfolgreiches Handeln als Grundlage dient. Um sowohl die stabilisierenden als auch orientierenden Faktoren zu erreichen, benötigt es laut Cameron (2013, S. 2-3) folgende vier Grundbemühungen:

1. Potenzialentfaltung persönlicher Stärken, das heißt es gilt herauszufinden, welche Talente der Mitarbeitende mitbringt.
2. Engagement durch Flow-Erleben, das heißt durch spezielle individuelle Fähigkeiten entsteht im Augenblick der Herausforderung ein Versinken im Moment und positive Emotionen entstehen.
3. Partizipation zur Energiegenerierung, das heißt der Mitarbeitende braucht Erfolge.

4. Sinnerleben durch erstrebenswerte Zielvereinbarungen und Unternehmensvisionen, das heißt Mitarbeitende ordnen ihre Arbeit in einen größeren Rahmen ein. (vgl. Creusen et al., 2010, S. 23-25)

Zu den vier Grundbemühungen beschreibt Cameron vier positive Führungsstrategien (siehe Abbildung 3) um überdurchschnittliche Performance zu erreichen. Das Positive Klima fördere Dankbarkeit, Vergebungsbereitschaft und Mitgefühl. Aus den positiven Beziehungen entstehen Energienetzwerke, die wiederum Stärken ausbauen. Die positive Kommunikation diene vor allem für Feedback und der positive Sinn beeinflusst das Wohlbefinden positiv. (vgl. Ebner, 2019, S. 58)

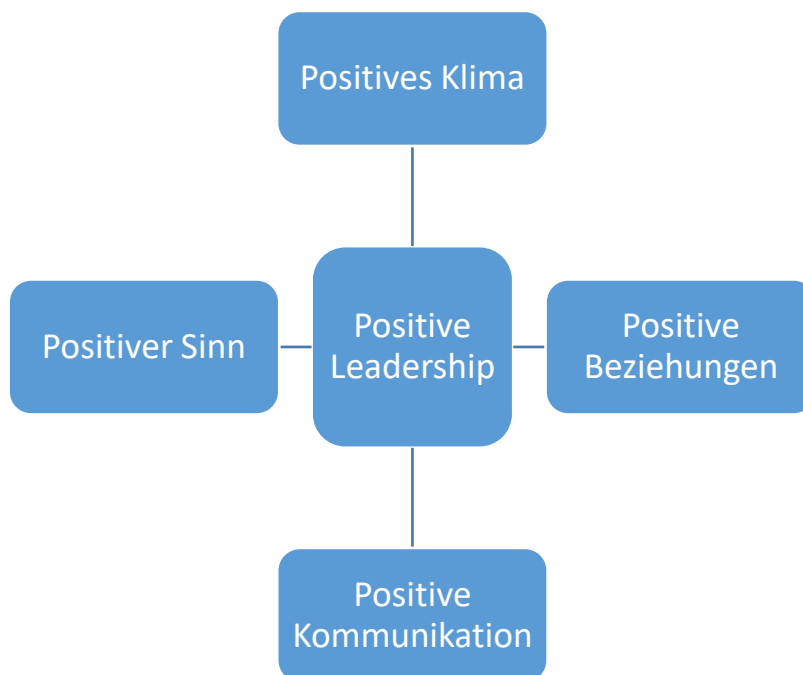


Abbildung 3: Positive Führungsstrategien. Quelle: In Anlehnung an Cameron, 2013, S. 4

An dieser Stelle sollte auch der heliotropische Effekt erörtert werden, denn Cameron (2013, S. 4) postuliert in seiner Organisationstheorie, dass Positivität heliotropisch ist. Heliotropisch meint in diesem Zusammenhang, dass alle lebenden Systeme sich der positiven Energie zuwenden, wie beispielsweise Pflanzen dem Licht oder der Sonne entgegenwachsen. Der heliotropische Effekt kann sowohl auf Ebene der MitarbeiterInnen als auch auf Ebene der Organisation beobachtet werden und bewirkt, dass sich beide Systeme in Richtung Positivität bewegen. Umgekehrt ist es



natürlich auch so, dass Negativität eine unbestritten starke Wirkung auf Menschen und Organisationen hat, weswegen positive Werkzeuge und Methoden im Positive Leadership dabei unterstützen das Negative hinter sich zu lassen und sowohl Individuen als auch Organisationen zum Aufblühen zu bringen. (vgl. Cameron, 2013, S. 4-9) Es ist anzunehmen, dass dieser Effekt auch in der Krise wirkt, so dass das positive Führungsverhalten auch in der Pandemie nachhaltig erscheint.

Die Definition was Positive Leadership ausmacht und wie man es auch erfolgreich umsetzt, bleibt dennoch bisher uneinheitlich. Vor allem weil sich sehr viele verschiedene Modelle entwickelt haben, welche wohl ansatzweise aus der Positiven Psychologie abgeleitet werden, jedoch keine konstruktive Weiterentwicklung eines gängigen Modells aus der Positiven Psychologie erkennen lassen. Kurz gesagt es fehlen verallgemeinerbare wissenschaftlich abgeleitete Handlungsanweisungen für das positive Führungsverhalten. Im Grunde müsste jedes Ergebnis, welches mit Positive Leadership in Verbindung gebracht wird, danach evaluiert werden, was die Autoren denn unter Positive Leadership verstehen. (vgl. Ebner, 2019, S. 50-51)

Um die Notwendigkeit der Forschung und folglich die Praxisempfehlungen des PERMA-Lead verstehen zu können, werden hier noch die zwei bekanntesten Modelle im Zusammenhang mit Positive Leadership erörtert. Die Positive Organisationslehre, welche ebenso wie das Organisationsmodell von Cameron auf der Makroebene angesiedelt ist und das Psychologische Kapital, welches auf der Mikroebene angesiedelt ist, werden im Folgenden beschrieben.

#### **4.1. Bekannte Modelle und Konzepte im Zusammenhang mit Positive Leadership**

Die Positive Organisationslehre und das Psychologische Kapital sind die beiden Modelle, welche die Basis für weitere Forschungen im Bereich des Positive Leadership bieten. In der Konzeptualisierung sind beide Modelle als unvollständig zu betrachten, da alleine aus den Modellen eine Ableitung von konkretem Führungsverhalten für erfolgreiches Positive Leadership nicht möglich ist.

#### **4.1.1. Positive Organisationslehre (POS)**

Die Positive Organisationslehre oder Positive Organizational Scholarship (POS) entsteht rund um die Jahrtausendwende und so bereits vor dem Positive Leadership Ansatz der von Cameron (2013) publiziert wird. Dieser Ansatz beschäftigt sich vorwiegend mit einer positiven Organisationskultur. Hintergrund war, dass Organisationsforscher Faktoren und Prozesse identifizieren wollten, welche Organisationen in Krisenzeiten stärken. Es wurden einige Aspekte wie beispielsweise förderliche Merkmale, Prozesse in der Organisation, Wohlbefinden, außergewöhnliche Leistungsbereitschaft aber auch Inspiration, Kreativität und die Ausrichtung der Organisationskultur empirisch untersucht. (vgl. Rödel, 2020, S. 242)

Die Positive Organisationslehre bietet daher eine Basis für verschiedene Ansätze aus der Positiven Psychologie in Verbindung mit Managementansätzen. Es ist wiederum keine einzelne Theorie, sondern bietet erneut einen Rahmen in dem viele Modelle und auch Strategien Platz finden. Diese Modelle und Strategien zielen wie bereits erwähnt auf die Stärkung in Krisenzeiten ab, so dass auch hier einiges an Basis für Positive Leadership Ansätze, welche auch jetzt in der Pandemie hilfreich sein sollen, geschaffen wurde. Da die Positive Organisationslehre in einem Herausgeberwerk von Cameron, Dutton, Quinn (2003) erstmals publiziert wurde, kann hier ein Vorläufer des Positive Leadership wie bereits in Kapitel 2.2.1. Entstehung des Positive Leadership und Zusammenhang mit der Positiven Psychologie erwähnt im POS erkannt werden. Wenngleich hier auch nochmal festgehalten werden soll wie Ebner (2019, S. 57) betont, dass auch Kim Cameron kein konkretes „Führungsverhalten oder bestimmte Eigenschaften einer Führungskraft“ definiert, sondern eine Organisationstheorie auf Makroebene aufstellt, „aus der sich indirekt Führungsverhalten ableiten lässt.“

#### **4.1.2. Psychologisches Kapital (PsyCap)**

In diesem zweiten Modell, welches im Zusammenhang mit Positive Leadership immer wieder genannt wird, wurde in den vergangenen Jahren ausführlich auf der Mikroebene, heißt in Bezug auf das Psychologische Kapital (PsyCap) einer Person geforscht. Das Psychologische Kapital setzt sich nach Luthans (vgl. 2002, S.699-703) aus der Ausprägung der vier folgenden Ressourcen eines Individuums zusammen:

1. Selbstwirksamkeit (von eigenen Fähigkeiten überzeugt sein)
2. Optimismus (Zuversichtlich an den Erfolg glauben)
3. Hoffnung (an Zielen festhalten)
4. Widerstandsfähigkeit (Resilienz – schwierige Lebenssituationen gut meistern)

Die Forschung ergibt, dass das Psychologische Kapital einer Person einerseits eindeutig mit nachhaltigem Unternehmenserfolg und andererseits mit verringerten Fehlzeiten korreliert. Positive Zusammenhänge konnten auch auf Ebene der Arbeitszufriedenheit, Arbeitssicherheit, Fluktuation und beim Einkommen belegt werden. (vgl. Ebner, 2019, S. 52-53; Rolfe, 2018, S. 21) Im Zusammenhang mit Krisen sei auch hier festgehalten, dass davon auszugehen ist, dass das psychologische Kapital vor allem von Führungskräften wie es Rolfe (2019) ausführlich beschreibt sowohl die organisationale als auch individuelle Resilienz stärkt.

Nun kann auch hier die berechtigte Frage gestellt werden, was hat das Psychologische Kapital eines einzelnen mit Positive Leadership, das heißt mit dem positiven Führungsstil zu tun? Um diese Frage zu beantworten, kann man sich an den Studien bedienen, welche aufzeigen, dass das Psychologische Kapital der Führungskraft die MitarbeiterInnen beeinflusst. Eine Differenzierung von Verhaltensmodellen wird hier als notwendig erachtet, da ansonsten jedes Persönlichkeitsmodell als Positive Leadership Ansatz gewertet werden müsste. (vgl. Ebner, 2019, S. 53)

## 5. PERMA-LEAD ALS FÜHRUNGSANSATZ

Um eine theoretische Grundlage für die Vergleichbarkeit der positiven Führungsforschung zu erhalten, haben verschiedene Wissenschaftler das PERMA Modell, welches als Basis für die Theorie des Wohlbefindens dient, weiterentwickelt. Anhand der Struktur des PERMA Modells lassen sich unter anderem Interventionen für die Führungsforschung ableiten. Im Jahr 2016 entstand der PERMA Profiler als Messinstrument, wodurch Studienergebnisse vergleichbar werden. Diese Entwicklung bewirkt nun auch, dass der PERMA Lead Ansatz seitdem besser untersucht und folglich für Praktiker aufbereitet werden kann. (Ebner, 2019, S. 67-68)

### 5.1. Das PERMA-Modell – die Theorie des Wohlbefindens

Im Jahr 2002 hat Martin Seligman die Theorie des authentischen Glücks als Basis für die Positive Psychologie publiziert. In dieser Vorläufer Theorie, zu der des Wohlbefindens postuliert er, dass Glück anhand von Lebenszufriedenheit gemessen werden kann und sich aus positiven Gefühlen, Engagement und Sinn zusammensetzt. Im Jahr 2011 bezeichnet er selbst diese Theorie als unzulänglich und hadert vor allem mit der Begrifflichkeit des „Glücks“, da häufig eine fröhliche Stimmung darunter verstanden wird. Daher publiziert er die Theorie des Wohlbefindens. Wohlbefinden setzt sich aus positiven Gefühlen, Engagement, Sinn, positiven Beziehungen und Erfolg (siehe Abbildung 4) als Akronym aus dem Englischen PERMA zusammen. In der Theorie geht es darum, dass das menschliche Aufblühen durch die Verstärkung von diesen fünf Komponenten erreicht werden kann, so rückt das Konstrukt des Wohlbefindens als Hauptthema in den Fokus der Positiven Psychologie. (vgl. Seligman, 2015, S. 29-33) Im Bereich der positiven Emotionen geht es vor allem darum, dass angenehme Gefühle wie Freude, Genuss oder Spaß regelmäßig für die Stärkung des Wohlbefindens erlebt werden sollen. Um seine eigenen Potenziale entwickeln und seine Stärken stärken zu können, braucht es im Bereich des Engagements Möglichkeiten sich im richtigen Ausmaß zwischen Über- und Unterforderung einbringen zu können. Positive Beziehungen meinen, dass man Zugehörigkeit und Verbundenheit in einem Netzwerk mit anderen Menschen, sei es Familie oder Arbeitsteam, erlebt. Die erlebte Sinnhaftigkeit bedeutet etwas zu tun, dass etwas größer ist, als man selbst und meint das Bedürfnis, dass was man tut als sinnvoll zu erleben. Und im Bereich des Erfolgs geht es vor allem auch darum die Zielerreichung zu erfahren

und gleichzeitig zu spüren, dass man der Welt nicht ausgeliefert ist. (vgl. Ebner, 2019, S. 67) In diesem Zusammenhang ist zu vermuten, dass die Positive Psychologie und daraus entstehende Resilienzfaktoren in Krisenzeiten dabei helfen Stärken zu stärken und Schwächen zu managen.

Die fünf Dimensionen des Wohlbefindens, müssen jeweils folgende drei Eigenschaften erfüllen:

- Die Dimension trägt zum Wohlbefinden bei.
- Die Menschen streben um der Sache selbst willen nach der Dimension, nicht um eine andere Dimension zu verstärken.
- Jede Dimension lässt sich unabhängig von der anderen definieren und messen. (vgl. Seligman, 2015, S. 34)

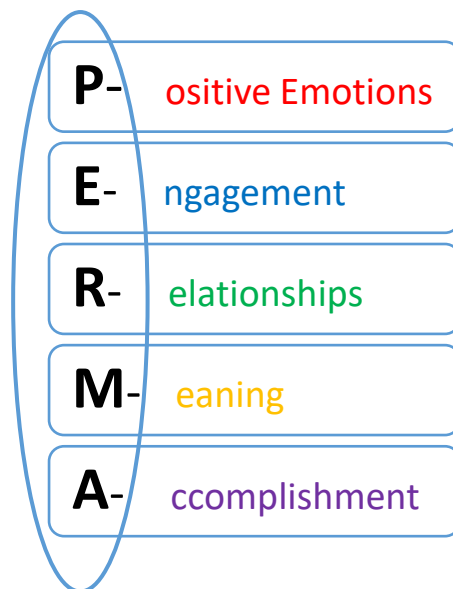


Abbildung 4: Die Theorie des Wohlbefindens als PERMA Modell. Quelle: In Anlehnung an Seligman, 2015, S. 45

PERMA ist daher ein mehrdimensionales Konstrukt, bei dem die 24 Stärken und Tugenden (siehe Tabelle 1) als Stützen der fünf Elemente gelten. Die Stärken und Tugenden ermöglichen positive Erfahrungen und werden in sechs übergeordneten Kategorien eingeteilt. Die fünf am meisten ausgeprägten Stärken werden als Signaturstärken bezeichnet. (vgl. Creusen et al., 2010, S. 38-41) In der Theorie des Wohlbefindens geht es darum, das Maß des Aufblühens im Leben zu erweitern, wodurch neben den fünf Kernelementen PERMA noch mindestens drei der zusätzlichen Eigenschaften aus Selbstachtung, Optimismus, Resilienz, Vitalität, Selbstbestimmtheit und Positive

Beziehungen für individuelles Wohlbefinden als Voraussetzung vorhanden sein müssen. (vgl. Seligman, 2015, S. 49) Kritik am PERMA Modell aus wissenschaftlicher Sicht kommt auf, da die fünf Bereiche des PERMA sehr hoch miteinander korrelieren, das heißt aus der Messung eines einzelnen Faktors kann man auch die Ergebnisse der anderen Faktoren ziemlich genau vorhersagen. Außerdem gab es zuvor ein sehr ähnliches Modell namens „Subjektives Wohlbefinden“ und die Frage besteht, ob es überhaupt eine Notwendigkeit für dieses Modell gibt. (vgl. Ebner, 2019, S. 67-68)

Übergeordnete Kategorie	Stärken und Tugenden
Weisheit und Wissen	Kreativität, Neugierde, Aufgeschlossenheit, Wissbegierde, Durchblick
Courage	Authentizität, Mut, Beharrlichkeit, Lust
Menschlichkeit	Liebenswürdigkeit, Liebe, Soziale Intelligenz
Gerechtigkeit	Fairness, Führung, Teamwork
Mäßigung	Vergebung, Bescheidenheit, Selbstregulation, Umsichtigkeit
Erhabenheit	Wertschätzung von Schönheit & Vollkommenheit, Dankbarkeit, Hoffnung, Humor, Frömmigkeit

Tab. 1: Einteilung der Stärken und Tugenden. Quelle: In Anlehnung an Creusen, 2010, S. 38-40

Das PERMA Modell kann trotz der Kritik als Modell der Führungsforschung herangezogen werden, da die Beeinflussung der fünf Elemente durch die Führungskraft messbare Effekte auf die MitarbeiterInnen hat. Ein Positive Leader beeinflusst durch sein Verhalten das PERMA der Mitarbeitenden positiv. Das heißt es kann hier festgehalten werden, dass Positive Leadership im Zusammenhang mit dem PERMA Modell das ist, was die Führungskraft dazu beiträgt um das PERMA, das heißt das Wohlbefinden zu steigern. Auch hier kommt gleich wieder die Mehrdimensionalität zu tragen, denn neben der Führungskraft üben andere Gesichtspunkte wie „Teamdynamik, Ausstattung des Arbeitsplatzes, ökonomische Gegebenheiten, persönliche Befindlichkeiten“ Einfluss (Ebner, 2019, S. 68 -71). In der Folge wird das PERMA-Lead Modell sehr genau be-

leuchtet und sowohl Forschungsergebnisse aus der Praxis als auch Zusammenhänge mit Unternehmenskultur und Unternehmenskennzahlen beschrieben. Außerdem werden die positiven Effekte vor allem auch in Krisenzeiten durch den Einsatz des PERMA-Lead Modells erörtert.

## 5.2. PERMA-Lead als wissenschaftlich fundiertes Positive-Leadership-Modell

In der Begriffsbestimmung die Ebner (2019, S. 71) mit seinem Team für eine PERMA-Lead Führungskraft trifft, können nun klare Verhaltensweisen für einen Positive Leader identifiziert werden.

- P-** Der Positive Leader trägt dazu bei, dass sich MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.
- E-** Er gibt seinen MitarbeiterInnen Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen und hilft dabei diese auszubauen und zu erkennen.
- R-** Die Führungskraft sorgt für gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung im Team und jeder erlebt sich als Teil des Teams.
- M-** Durch den Positive Leader erlebt jeder Sinn in seiner Arbeit und weiß wozu die Arbeit wichtig ist.
- A-** Der Positive Leader freut sich mit den Mitarbeitenden bei Zielerreichung und spricht Lob aus, es gibt wenn etwas erreicht wird positives Feedback.

Abbildung 5: Die PERMA Verhaltensweisen eines Positive Leaders. Quelle: In Anlehnung an Ebner, 2019, S. 71

Obwohl im PERMA Modell eine hohe Korrelation zwischen den fünf Faktoren ausgemacht wird, gibt es eindeutige Unterschiede bei den Führungskräften in der Förderung der einzelnen Bereiche. Beziehungen und die Wertschätzung der Zielerreichung werden am intensivsten von den Positive Leadern gelebt und bei positiven Emotionen und in der Stärkenentwicklung gibt es am meisten Potenzial nach oben. Spannend auch, dass es kaum Unterschiede im Führungsstil zwischen männlichen und weiblichen positiven Führungskräften gibt. Jedoch je mehr Führungserfahrung vorhanden ist, desto mehr Positive Leadership Verhalten wird messbar. Eine weitere interessante Erkenntnis ist, dass in unterschiedlichen Branchen (Handel, Sozial- und Gesundheitswesen und Industrie, IT und Consulting) die Ausprägungen der fünf Faktoren sehr unterschiedlich

ausfallen. Durch die Erhebungen in Bezug auf PERMA-Lead wird jedoch auch sehr deutlich, dass Managementkompetenzen, die vor allem mit organisatorischen Aufgaben zusammenhängen, eng mit Leadershipkompetenzen, welche die Personalführung und Unternehmenskulturpflege meinen, zusammenhängen. Hohe Managementkompetenzen ergeben wohlweislich hohe PERMA-Lead-Ausprägungen. (vgl. Ebner, 2019, S. 76-82)

Im Kapitel 4.1. Bekannte Modelle und Konzepte im Zusammenhang mit Positive Leadership wird dargestellt, dass bei den bisher bekanntesten Positive Leadership Modellen auf die Erforschung des Einflusses des Führungsverhaltens vergessen wird. PERMA-Lead ergänzt die beiden Modelle um den fehlenden Aspekt und beleuchtet den wechselseitigen Einfluss des Verhaltens der Führungskraft, der Persönlichkeitseigenschaften und der Unternehmenskultur, woraus sich in der Folge dann auch die Vorteile durch das PERMA-Lead Modell in der Krise ableiten lassen.

Unternehmenskennzahlen über verschiedene Branchen hinweg zu vergleichen ist nicht sinnvoll, so wurden von Ebner (2019) in den letzten Jahren verschiedene Unternehmen aus gleichen Branchen geclustert und einige bemerkenswerte Zusammenhänge aufgedeckt. Beispielsweise ist der Führungsstil einer der wichtigsten Einflüsse auf das Organisationsklima und somit auf MitarbeiterInnen-Verhalten. Die Größe des Teams spielt eine Rolle wie stark PERMA, das heißt Wohlbefinden erlebt wird, je größer das Team desto weniger PERMA Erleben. Es gibt auch einen Zusammenhang zwischen Materialabschreibungen (Schwund, Bruch) und PERMA Erleben, was noch nicht empirisch belegt, aber vermutlich dennoch auf den besseren Umgang mit Betriebsmitteln bei höherem Wohlbefinden zurückzuführen ist. Ebenso führt ein höheres PERMA unter den Mitarbeitenden zu größeren Umsätzen pro Einkauf pro Kunde. Die Höhe des PERMA der Mitarbeitenden hat auch einen positiven Einfluss auf Krankenstandstage. Zudem wird das Wohlbefinden in Teams größer, je höher der Altersdurchschnitt ist und je länger Teams zusammenarbeiten, womit Belege für die Wichtigkeit erfahrenerer Teammitglieder und Teams gefunden sind. Da es sich bei all den Erkenntnissen um erste Studienergebnisse in diesem Bereich handelt, fehlen noch weitergehende Studien um die Tendenzen zu bestätigen. (vgl. ebd. S. 87-93)

Weitere Erkenntnisse aus den bisherigen Forschungen sind, dass PERMA-Lead sich positiv auf die Führungskraft selbst auswirkt, da sich die Wahrnehmung im Bereich der Ressourcen fokussiert, dadurch auch die Widerstandsfähigkeit steigt und sich das Stresserleben zum Positiven verän-



dert. Dies kann wiederum als Wechselwirkung betrachtet werden, da der Führungsstil grundsätzlich auch einen großen Einfluss auf das Stresserleben der Mitarbeitenden hat und so PERMA-Lead auch als Burn-Out-Prävention für Führungskräfte und Mitarbeitende gesehen werden kann, auch dieser Aspekt wird in Krisen als Resilienzfaktor betrachtet. Es lässt sich außerdem zeigen, dass Führungskräfte, die selbst PERMA-Lead durch ihre Vorgesetzten wahrnehmen, PERMA-Lead als Führungsstil einsetzen. Es ist daher eine Top-Down Strategie bei der Implementierung des PERMA-Lead unbedingt zu befürworten. (vgl. Dale & Weinberg, 1989, S. 2-7; Rothe et al., 2017, S. 83-89)

Um die einzelnen Elemente des PERMA Akronyms im Zusammenhang mit Führungsverhalten noch besser verstehen zu können, wird in den folgenden fünf Unterkapiteln genauer auf die Bedeutung für Organisationen und Führungskräfte eingegangen.

### **5.2.1. Positivity – positive Emotionen**

Seit den 1990er Jahren wird von Barbara Fredrickson an der „Macht der guten Gefühle“ (2011) geforscht. Es lassen sich sechs Kernelemente (ebd. 2011, S. 21-25) aus ihrer Forschung ableiten, welche auch für diese Arbeit relevant sind:

1. Eine positive Grundhaltung vermittelt ein gutes Gefühl → weil dieses Kernelement so banal ist, ist es umso wichtiger es bewusst zu nutzen.
2. Eine positive Grundhaltung verändert Denken → weil durch die positive Grundhaltung das Denken im Allgemeinen neu bewertet wird.
3. Eine positive Grundeinstellung verändert die Zukunft → weil Ressourcen geweckt und fortlaufend genutzt werden können.
4. Die positive bremst die negative Grundhaltung → weil auch hier die positive Grundhaltung als Widerstandskraft wirkt.
5. Die positive Grundhaltung unterliegt dem Gesetz des Tipping-Points → weil die kleinen Auswirkungen der positiven Grundhaltung enorme Auswirkungen haben.
6. Die positive Grundeinstellung ist ausbaufähig → weil jeder Einfluss darauf hat, was in welchem Moment gefühlt wird.

In der Forschung werden außerdem Freude, Dankbarkeit, Heiterkeit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Vergnügen, Inspiration, Ehrfurcht und Liebe als die prägenden positiven Emotionen im Alltagsleben identifiziert. Führungskräfte sollten für diese Sorgen, um die Leistung des Einzelnen zu fördern und dadurch eine positive Auswirkung sowohl im Alltag als auch in krisenhaften Situationen für Team und folglich Organisation zu bewirken. (vgl. Ebner, 2019, S. 117-123) In mehreren Studien konnten Zusammenhänge zwischen positiven Emotionen und Arbeitsleistung gefunden werden. Folglich zeichnen sich diese MitarbeiterInnen durch bessere Kooperation und weniger Konflikte aus, daher wurden auch Ergebnisse gefunden die belegen, dass jeder Einzelne im Team einen großen Einfluss auf das Team hat, weswegen die positiven Emotionen auf individueller Ebene als enorm wichtig zu betrachten sind. Es gibt auch einen direkten positiven Zusammenhang der emotionalen Stimmung von Mitarbeitenden und Organisationen mit Kundenloyalität, sowie im Allgemeinen mit dem Unternehmenserfolg. Außerdem lassen sich auch Ergebnisse die Fluktuation betreffend finden, welche belegen, dass bei förderlichem Betriebsklima eher eine unternehmerische Orientierung und Identifikation stattfindet. Zudem gibt es klare Belege dafür, dass positive Emotionen positive Auswirkungen auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen haben. (vgl. Ayala et al., 2017, S. 1388; Korunka et al., 2009, S. 137-140) Neben all den positiven Emotionen bedeutet dies keineswegs, dass es keine negativen Emotionen geben darf, bereits Fredrickson (2011, S. 47) setzte sich mit einem optimalen Verhältnis von positiven zu negativen Gefühlen auseinander und auch in anderen Studien wird deutlich, dass auch negative Emotionen immer wieder positive Auswirkungen auf den Menschen haben können. Es geht vor allem darum den Nutzen sowohl der positiven als auch der negativen Emotionen zu erkennen und für sich einzusetzen. Daraus lassen sich vor allem in Bezug auf die Covid-19 Pandemie einige Annahmen ableiten, welche die Mitarbeitenden genauso wie das Unternehmen in eine vorteilhafte Situation bringen können. In Anbetracht der zu erwartenden niedrigeren Fluktuation und steigenden unternehmerischen Orientierung und Identifikation lässt sich vermuten, dass die Förderung der positiven Emotionen zu einem beständigeren Team und daher wieder zu stabileren Umständen in unsicheren Zeiten führt.

### 5.2.2. Engagement – Flow erleben

Mihaly Csikszentmihaly (2017) publizierte bereits 1990 das Buch „Flow“ im Englischen, welches 1992 in der Erstauflage im Deutschen erschien, in dem er sich ausführlich mit dem Thema auseinandersetzt. „Flow“ meint „ein Gefühl, das die eigenen Fähigkeiten ausreichen, eine gegebene Herausforderung in einem zielgerichteten, regelgebundenen Handlungssystem zu bewältigen, das deutliche Rückmeldung bietet, wie gut man dabei abschneidet. Die Konzentration ist dabei so intensiv, dass keine Aufmerksamkeit übrigbleibt, um an andere, unwichtige Dinge zu denken oder sich um Probleme zu sorgen.“ (ebd. S. 120) In Bezug auf Arbeit hält er fest, dass auch wenn verschiedene Studienergebnisse Arbeit immer wieder als notwendiges Übel betrachten, Arbeit, insbesondere häufig auch als Teil eines Teams, „Flow“ erzeugt. Zudem fühlen sich Menschen die öfter „Flow“ wahrnehmen stark, aktiv, kreativ, konzentriert und motiviert. Widererwarten berichten Menschen sogar viel häufiger von „Flow“ in der Arbeit als in der Freizeit. Das liegt auch daran, dass viele Menschen nicht wissen, was sie mit ihrer Freizeit anfangen sollen und sie daher unstrukturiert und ohne Herausforderung ist. „Flow“ hingegen basiert auf Zielen, Rückmeldungen, Regeln und Herausforderungen. (vgl. ebd. S. 246-251) Engagement meint in diesem Zusammenhang also, dass jeder seine Stärken einbringen kann und dadurch in einen „Flow“ kommt. Dazu ist es notwendig, dass sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeitende seine Stärken kennt und sie dementsprechend einsetzt und zum Einsatz ermuntert wird. In Tabelle 1 findet man die 24 Charakterstärken, welche als Stützen für das PERMA Modell betrachtet werden und in der Folge bei stärkenorientiertem Einsatz auch positive Erfahrungen am Arbeitsplatz ermöglichen. (vgl. Ebner, 2019, S. 153-177) Das optimale Verhältnis zwischen Anforderung und Können bestimmt daher, ob es zu einem Arbeitsflow kommt. Dafür ist eine Reflexion über die bereits vorhandenen Stärken im Team hilfreich, um diese so zu nutzen, dass das Team und jeder einzelne in der Lage ist sich einzubringen und sich zu engagieren. In Studienergebnissen wird gezeigt, dass dort wo stärkenorientiert gearbeitet wird, kaum unternehmensschädigendes Verhalten zu finden ist und ein Großteil der Mitarbeitenden sich durch Engagement auszeichnet, was als Grundlage für gelingendes Arbeiten auch in Krisenzeiten gesehen werden kann. An dieser Stelle ist interessant, dass bei schwächen orientierter Führung das Engagement etwas größer ist als bei Mitarbeitenden, die sich von den Führungskräften nicht wahrgenommen fühlen und sich auch unterneh-

mensschädigendes Verhalten in einem ähnlichen Verhältnis verändert. Kurzum kann gesagt werden, dass keine Rückmeldungen der Führungskraft negativere Auswirkungen haben als negative Rückmeldungen. Jedoch die Wahrnehmung von Stärken und positiven Leistungen eindeutig zu mehr Engagement führen. (vgl. Dubreuil et al., 2016, S. 17-19) Der regelmäßige Einsatz von Stärken führt zu Resilienz, Wohlbefinden, geringerem Risiko für Depressionen, Energie, Vitalität, Motivation, Engagement, Orientierung, Leistung, Zielerreichung, Selbstvertrauen und Produktivität (Rolfe, 2018, S. 141). Mit der Kultivierung einer Stärkenorientierung im Team und dementsprechender Entwicklung all dieser Faktoren ist anzunehmen, dass von Beginn der Pandemie die Verunsicherung geringer ausfällt und daher verschiedene Leistungsbereiche zumindest im selben Ausmaß durchgeführt werden können. Die Vermutung liegt daher Nahe, dass die Krise der Covid-19 Pandemie keine unerklärlichen massiven Leistungseinbrüche verursacht hat.

Ähnlich wie bei den positiven Emotionen ist aber auch hier bei der Stärkenorientierung auf Maß und Ziel zu achten, denn es gibt bereits einige Studien die belegen, dass das Engagement nicht linear mit der Stärkenorientierung wächst. Vielmehr deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Bündel an Stärken und Stärkenverteilung im Team wichtige Faktoren für Team- und in weiterer Folge Unternehmenserfolg sind. (vgl. Grant & Schwartz, 2011, S. 62-70)

### **5.2.3. Relationship – Unterstützung und Wertschätzung**

In diesem Element geht es, wie schon erwähnt darum, förderliche Beziehungen zu gestalten und wie man tragfähige Beziehungen schafft. Auf Grund der häufigen Zusammenarbeit in Teams, ist Leistung direkt von Beziehung abhängig. Überall dort wo Menschen zusammenkommen passiert soziales Lernen und die dazu passende Bewertung ob positiv oder negativ wird durch das Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe maßgeblich beeinflusst. (vgl. Ebner, 2019, S. 205) Das heißt aber auch, dass sich beispielsweise das Engagement einzelner auf andere Teammitglieder überträgt und auch umgekehrt übertragen sich negative Verhaltensweisen. Einer der wichtigsten Resilienzfaktoren ist eine stärkende Beziehung, welche auch als Basis für Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden identifiziert wird. (vgl. Rolfe, 2018, S. 205-206) In der Krise ist Resilienz wohl auch der wichtigste Faktor, um handlungsfähig zu bleiben.

Lachen, unbeschreibliche Freude, Sinn und Bedeutung sowie Stolz auf Leistungen zu sein spielen sich so gut wie immer im Zusammenhang mit anderen Menschen ab. Es gibt viele Studien, die belegen, dass es durch das Zusammenkommen und auch unterstützen von anderen Menschen zu einem gesteigerten Wohlbefinden kommt. (vgl. Seligman, 2015, S. 40)

So gilt es festzuhalten welche Faktoren förderliche Arbeitsbeziehungen in Verbindung mit guter Leistung, niedriger Fluktuation und anderen ökonomisch relevanten Variablen ausmachen. Einer dieser Faktoren ist Vertrauen. Vertrauen beeinflusst die Arbeitseinstellung, das kooperative Arbeitsverhalten und die Leistung positiv. (vgl. Mayer, Davis & Schoorman, 1995, S. 722-734)

Ein weiterer Faktor ist gemeinsame Zeit und regelmäßige Interaktionen zur Vermittlung des wichtigen Gemeinschaftsgefühls. (vgl. Harris, Kacmar & Carlson, 2006, S. 695) Außerdem braucht es gemeinsame Ziele und Rollenklarheit, auch damit individuelle Ziele nicht den Teamzielen im Wege stehen. (vgl. Gladstein, 1984, S. 502-510) Die Vermutung, dass in der Covid-19 Pandemie die Aufrechterhaltung dieser Elemente zur Herausforderung wird, legt nahe, dass bei einer bewussten Förderung im Bereich der tragfähigen Arbeitsbeziehungen, dennoch verbindende Sozialisierungselemente die Krise womöglich zur Chance erwachsen lassen kann. Förderliche Arbeitsbeziehungen entstehen außerdem durch gemeinsame Normen, welche der Orientierung dienen und dabei helfen passendes Verhalten an den Tag zu legen und so dem Team einerseits eine Kultur vermitteln und andererseits erneut Stabilität geben. Sowohl die Unternehmenskultur als auch die Stabilität bedeuten in der Krise vermutlich einen Mehrwert sowohl für die Organisation als auch den einzelnen Mitarbeitenden. Die Bereitschaft Wissen zu teilen, vor allem auch in unsicheren Zeiten, hängt erneut vom Vertrauen der Teammitglieder untereinander ab und bedingt eine der wichtigsten Ressourcen um als Team erfolgreich zu performen. Die genannten Faktoren für förderliche Arbeitsbeziehungen entstehen mit der Zeit und können dann auch allgemein als positive Teamkultur bezeichnet werden. (vgl. Ebner, 2019, S. 207-212) Im Element der förderlichen Arbeitsbeziehungen geht es erstmal nicht darum das richtige Maß an Beziehung zu finden, sondern vielmehr darum zusätzlich Maßnahmen im Team zu etablieren, welche trotz beispielsweise großem Vertrauen oder auch den Tücken des Gruppendenkens Kontrollmechanismen beinhalten, um das Teamergebnis sowie Entscheidungen laufend zu evaluieren. (vgl. ebd. S. 232-234) Durch die Etablierung dieser Maßnahmen können unter Umständen präventiv Verbindungen geschaffen werden, welche während krisenhafter Zeiten stärkend wirken.

#### 5.2.4. Meaning – Sinnhaftigkeit der Aufgaben

„Einen Sinn in seiner Arbeit zu finden, kann ein echter Schatz für alle Beteiligten sein. Und es lohnt sich, auf die Suche nach diesem Schatz zu gehen, zu graben, bis man auf etwas Wertvolles stößt.“ (Herrmann, 2013, S. 158)

Im 19. Jahrhundert stellte Karl Marx erstmals die Frage nach dem Sinn im Arbeitsleben. Folglich war es auch im Taylorismus bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts Gegenstand der Organisationspsychologie, welche Bedeutung Sinn in der Arbeit einnimmt. Es gibt verschiedene Ansätze wodurch Menschen ihre Arbeit als sinnvoll erleben, unter anderem, dass die Person selbst die Ursache für die Sinnhaftigkeit auf Grund ihrer Werte oder der Motivation ist. Es können aber auch andere Personen durch arbeitsförderliche Beziehungen die Ursache für die erlebte Sinnhaftigkeit sein. Der Arbeitskontext im Sinne welche Mission das Unternehmen verfolgt, kann aber genauso Anlass für erfahrene Sinnhaftigkeit sein, wie auch in weniger säkularisierten Ländern die Spiritualität. Damit der Beruf von einer Person als sinnvoll erlebt wird, braucht es eine Passung von Person und Arbeitstätigkeit, Zielorientierung, Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit und die Zugehörigkeit zum Unternehmen. (vgl. Ebner, 2019, S. 242-246)

Seligman (2015, S. 35) beschreibt den Sinn im Leben in etwas das größer ist als man selbst. So ist es auch im Arbeitsleben notwendig den übergeordneten Nutzen seiner Arbeit zu erkennen. Dadurch erhöht sich sowohl Arbeitsmotivation als auch Arbeitszufriedenheit. Eine Identifikation mit der eigenen Arbeit fällt daher leichter und es entsteht erneut eine Orientierung am großen Ganzen. (vgl. Herrmann, 2013, S. 160) Für die vier momentan im Arbeitsleben stehenden Generationen, welche sich durch ihre Erwartungen und Wertesysteme unterscheiden, werden unterschiedliche sinnstiftende Elemente identifiziert. Bei den Baby-Boomern (geboren zwischen 1946-1964) ist die harte Arbeit, eine gute Ausbildung und das Arbeiten im Team, um sich selbst im materiellen Sinne etwas zu erschaffen, meist sinnstiftend. In der Generation X (geboren zwischen 1965-1980) gibt es auf Grund von Arbeitslosigkeit bei unsicheren wirtschaftlichen Bedingungen mehr Pessimismus gegenüber Arbeit aber auch eine positive Grundhaltung zu Wettbewerb und Wandel. In der Generation Y (geboren zwischen 1981-2000) herrscht die Logik vor, dass Ausbildung vor Familiengründung steht, um dann durch Arbeit Leben zu ermöglichen. Es besteht ein tiefgreifender Wunsch nach Flexibilität in der Arbeitswelt. In der Generation Z (geboren zwischen

2001-2015) fehlen noch ausreichend Daten, es lässt sich auf Grund der Sozialisierung jedoch vermuten, dass diese Generation wenig Bindung ans Unternehmen suche, jedoch durch interessante Projekte zu begeistern sei. Führungskräfte und so auch Unternehmen müssen diese Gegebenheiten berücksichtigen, um den Mitarbeitenden sinnstiftend begegnen zu können, denn wenn für die Generation Baby-Boomer Statussymbole enorm wichtig waren, sind diese für die Generation Y oder Z nicht auch zwingend wichtig. (vgl. Ebner, 2019, S. 248-251) Kritisch muss hier gleich festgehalten werden, dass die Sinnsuche etwas sehr Persönliches ist. Auch wenn hier von Generationen gesprochen wird, eine individuelle und vor allem auch reflektierte Herangehensweise der Führungskräfte für die Mitarbeitenden ist die Basis für glücklichere, motiviertere, gesündere, positive RepräsentantInnen des Unternehmens. (vgl. Herrmann, 2013, S. 164) Zudem ist der Ansatz des PERMA-Lead als individualisierter situativer Ansatz zu betrachten, so dass man ohnehin egal ob Krise oder nicht durch Pauschalisierungen in der Praxis keinen Mehrwert erzielt. Es lässt sich vermuten, dass auch wenn es verschiedene Tendenzen in den Teams in Bezug auf Generationenunterschiede gibt, die Teamkultur und Orientierung an dieser einen größeren Stellenwert einnimmt als das Führen nach generationalen Aspekten.

### **5.2.5. Accomplishment – Anerkennung und Lob bei Zielerreichung**

Um die Bedeutung der Anerkennung und des Lobes bei Zielerreichung fassen zu können, hilft es sich mit der Theorie der erlernten Hilflosigkeit nach einem Experiment von Seligman aus dem Jahr 1974 auseinanderzusetzen. In diesem sozialwissenschaftlichen Versuch stellten er und seine Kollegen fest dass die Zuschreibung, ob interne oder externe Faktoren dafür verantwortlich ist, in welchem Ausmaß man sich hilflos fühlt. Bei externen Faktoren erscheint die erlernte Hilflosigkeit stabiler, da die Menschen das Gefühl haben ohnehin keinen Einfluss auf das Ergebnis üben zu können. Bei internen Faktoren kann höheres Engagement zur Zielerreichung beobachtet werden, da die Überzeugung, dass Einfluss geübt werden kann, vorherrscht. (vgl. Seligman, 1999, S. 19-41) Umgelegt auf den Arbeitsalltag bedeutet dies, dass MitarbeiterInnen die ihren Einfluss auf das Erreichen des Ziels nicht wahrnehmen können weniger engagiert sind und sich passiv verhalten. Die interne Kontrollüberzeugung sowie das Engagement werden, durch konkrete Rückmeldungen was jeder Einzelne zum Erreichen des Ziels beigetragen hat, gestärkt. (vgl. Ebner, 2019, S. 268) MitarbeiterInnen müssen sehen, dass sie in der Lage sind Ziele zu erreichen, wodurch sich

die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit bei MitarbeiterInnen erhöht. Die positiven Folgen sind, dass MitarbeiterInnen dann schneller und besser lernen, mehr Leistung zeigen können, ihr Durchhaltevermögen ausbauen und weniger Belastungen erleben. Umgekehrt ist hier auch festzuhalten, dass MitarbeiterInnen, die ihren Beitrag zur Zielerreichung nicht wahrnehmen können, Burnout gefährdet sind. (vgl. Hochanadel & Finamore, 2015, S. 47-50) Im Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass auch eine durchdachte Feedbackkultur im Zusammenhang mit der Kultivierung eines growth mindset (beschreibt den Glauben und die Möglichkeit des Ausbaus der eigenen Lernfähigkeit) als präventiver Faktor während der Krise gesehen werden kann. (vgl. Limeri et al., 2020, S. 1)

In diesem Sinn ist es außerdem sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeitenden essentiell Stärken zu erkennen, welche sich aus Talenten, Fähigkeiten und Wissen zusammensetzen. Durch den Einsatz und die Förderung von Stärken steigt die Produktivität und das Engagement erneut und die Wahrnehmung der Zielerreichung fällt leichter. Im Alltag gelingt das durch gemeinsame kurze Reflexionen, was bereits gut gelungen ist, denn sollten die Wahrnehmung der Führungskraft und die des Mitarbeitenden zu weit auseinanderliegen, haben sie nicht den erwarteten positiven Effekt. (vgl. Klonowski, 2013, S. 170-174)

In diesem Element des PERMA Modells gilt erneut, das Maß ist das Ziel, jedoch soll das Feedback vor allem nachvollziehbar sein und sich sowohl auf erreichte Ziele, als auch vorhandene und eingesetzte Stärken beziehen. (vgl. Ebner, 2019, S. 304)

Mit der Darstellung des PERMA-Lead Konzeptes soll eine Basis für ein praktisch umsetzbares, theoretisch gut belegtes Konzept zu effektivem Führungsverhalten gefunden sein. Dieses Modell kann auf Grund seiner überdauernden Grundhaltung als Instrument nicht nur in Krisen hilfreich sein. Die positive Grundhaltung und die Investition von Ressourcen in die beschriebenen PERMA-Elemente für Team- und Unternehmenskultur, wie bisher dargestellt, kann aber auch in der Covid-19 Pandemie einen Vorteil bedeuten. Ob dem in der bisherigen Krise der Covid-19 Pandemie auch wirklich so ist, ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.



## 6. DIE COVID-19 PANDEMIE

Der Covid-19 Pandemie wurde in verschiedenen Staaten mit unterschiedlichen Maßnahmen begegnet. In Österreich gab es ab März 2020 Einschränkungen im öffentlichen Leben, die sich zuerst auf Veranstaltungen bezogen, dann jedoch auch auf die Öffnung von Handelsgeschäften, Restaurants und Bildungsinstitutionen. Die Menschen sollten nur noch für den Weg zur Arbeit, die Betreuung anderer Personen, für den Einkauf lebensnotwendiger Güter und für die körperliche Erhaltung die eigenen vier Wände verlassen dürfen. Sowohl auf politischer Ebene (in allen Parteien) als auch die Gesellschaft trugen die Maßnahmen vorerst gut mit. Bereits Ende April und Anfang Mai 2020 konnten die Maßnahmen wieder gelockert und Geschäfte des Handels wieder aufgesperrt werden. Ende Mai durfte auch die Gastronomie wieder öffnen. (vgl. Czipionka, Kocher & Schnabl, 2020, S. 280-281)

Die Covid-19 Pandemie die nach wie vor (Herbst/Winter 2021/2022) das wirtschaftliche Geschehen weltweit stark beeinflusst, trat zu einem Zeitpunkt ein, als wirtschaftlich, technologisch und sozial-ökologisch bereits ein Wandel im Gange war. Ohne die Pandemie war für den Euro-Raum lediglich ein Wirtschaftswachstum von 1,2% für 2020 prognostiziert worden. (vgl. Sack, Roland & Fuchs, 2021, S. 265)

### 6.1. Bisherige wirtschaftliche Folgen der Covid-19 Krise

Die Covid-19 Pandemie führte zum weltweit größten Rückgang des Wirtschaftswachstums, seit dem Zweiten Weltkrieg. Zu Beginn der Krise ging der globale Warenhandel um 15% zurück, die Bruttoinlandsprodukte der einzelnen marktwirtschaftlich organisierten Staaten reduzierten sich in einem bedeutenden Ausmaß. Die ökonomischen Folgen für Industrie, Warenhandel und Bauwerke entkoppelten sich zwar mit der zweiten Welle vom Infektionsgeschehen, jedoch viele weitere Wirtschaftsbereiche spüren die Auswirkungen des Infektionsgeschehen massiv. (vgl. Sack et al., 2021, S. 265)

In Abbildung 6 wird der Rückgang des Bruttoinlandsprodukts im ersten Pandemiejahr deutlich abgebildet.

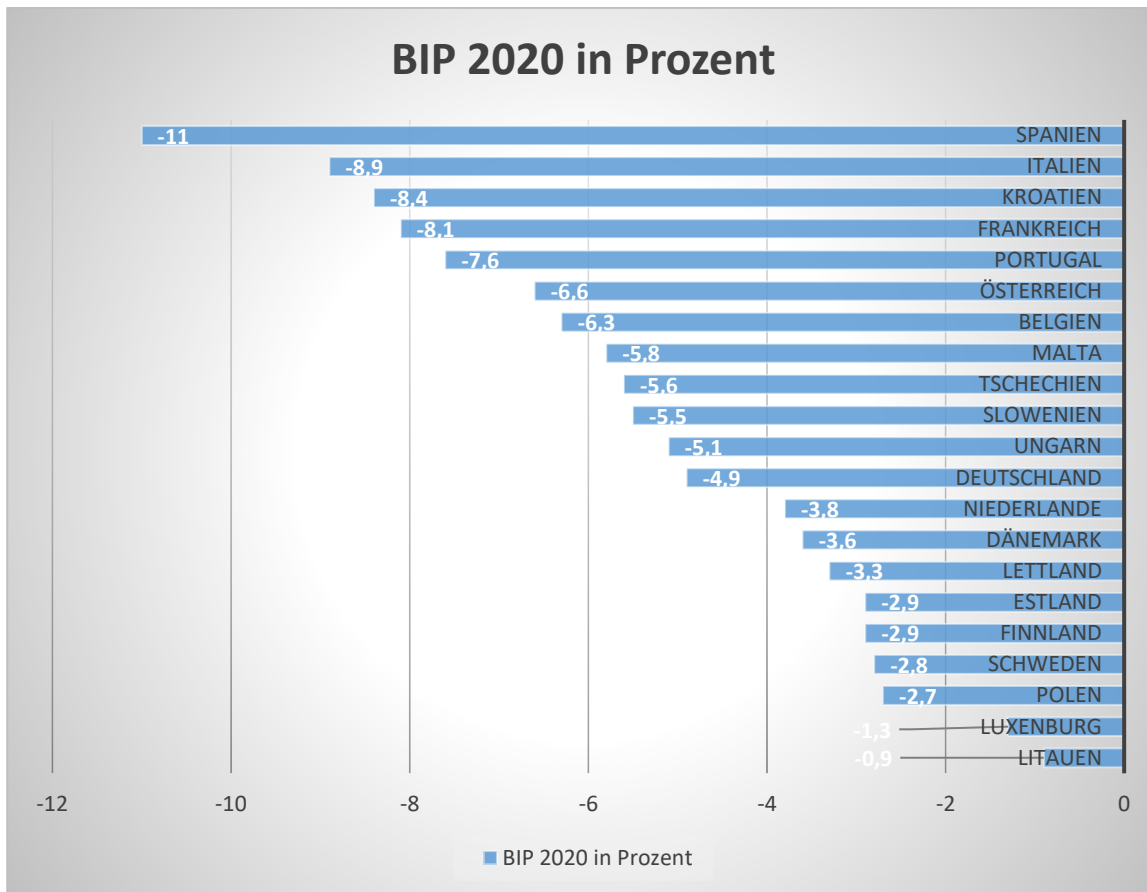


Abbildung 6: Bruttoinlandsprodukt in Prozent aus dem Jahr 2020. Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria BIP 2020 Infografik vom 05.03.2021

In folgender Tabelle soll verdeutlicht werden, welchen wirtschaftlichen Einfluss die Pandemie auf die einzelnen Branchen im Jahr 2020 in Österreich nahm: (1 = nicht betroffen, 5 = sehr stark betroffen)

BRANCHE	BETROFFENHEIT
Beherbergung & Gastronomie	5
Kunst & Unterhaltung	4,6
Erziehung & Unterricht	4
Handel	3,6
Verkehr	3,1
Grundstücks- & Wohnungswesen	3

Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	3
Energieversorgung	3
Bau	3
Finanz- & Versicherungsleistungen	3
Freiberuflich, wissensch. & techn. Dienstleistungen	2,9
Herstellung von Waren	2,4
Sonstige persönliche Dienstleistungen	2,3
Bergbau	2,2
Land- und Forstwirtschaft	2,2
Wasser- & Abfallversorgung	2
Private Haushalte	2
Information & Kommunikation	2
Öffentliche Verwaltung	1
Gesundheits- und Sozialwesen	1

Tab. 2: Betroffenheit nach Branchen im 1. Pandemiejahr 2020. Quelle: In Anlehnung an [www.statista.de](http://www.statista.de), 2020

Die Ausgaben im Sozialbereich sind in Österreich im 1. Pandemiejahr 2020 um 11% gestiegen. Zurückzuführen sind diese Ausgaben auf Kurzarbeitshilfen, Unterstützungsleistungen für Selbstständige, Einmalzahlungen an Familien sowie Beziehenden von Arbeitslosengeld oder Notstandshilfe und Gesundheitsleistungen des Bundes. ([www.statistik.at](http://www.statistik.at), 2021)

Es sind sowohl 2020 als auch 2021 hohe Preissteigerungen am Wohnimmobilienmarkt verzeichnet worden, auch auf Grund einer hohen Wohnbautätigkeit sind die Preise am Baustoffmarkt stark angestiegen. Die private Internetnutzung erreicht einen Höchststand, auch weil Home Office Vereinbarungen und der Trend zur Internetnutzung am Smartphone sich weiter durchsetzen. Vor allem der Tourismus erleidet einen starken Einbruch während der Pandemie, weil auch die Reisetätigkeiten stark eingeschränkt sind. Sowohl im Nicht-Nahrungsmittel-Handel als auch bei Dienstleistungen gehen die Erlöse während der Pandemie zurück. Der Außenhandel ist stark

von der Krise betroffen und sinkt im Jahr 2020 bei Importen (-8,6%) und Exporten (-7,5%). Auf Grund der staatlichen Unterstützungen gehen die Insolvenzen 2020 stark zurück. In der Luftfahrt wurden im Jahr 2020 74,4 % weniger Passagiere befördert. (www.statistik.at, 2022)

Versorgungsengpässe bei Produkten und Dienstleistungen bspw. Gesichtsmasken zuerst Mund-Nasen-Schutz und folglich FFP2-Masken, Handdesinfektion, Schnelltests, Schutzkleidung, Beatmungsgeräte oder Kapazitäten zur Ansteckungs-Nachverfolgung brachten im 1. Pandemiejahr 2020 große Herausforderungen für Regierungen sowie folglich auch Unternehmen mit sich, sowohl Produktionskapazitäten waren beschränkt, als auch Lieferketten waren auf Grund von Import oder Export Beschränkungen unterbrochen. Die Regierungen waren nicht auf eine derartige Krise vorbereitet. (vgl. Fabra, Motta & Peitz, 2021, S. 600-601)

Und auch in den meisten Unternehmen gab es bis dato kein passendes Krisenmanagement. Auch wenn die Digitalisierung in den meisten Unternehmen thematisiert wurde, ergab sich durch die Pandemie ein ordentlicher Digitalisierungsschub. Unternehmen investierten vorwiegend in Hardware und Software, vor allem um die Kommunikation während der Home-Office Tätigkeiten zwischen den MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten. Investitionen in Internetgeschwindigkeit, IT-Personal und Datenschutzmaßnahmen spielten bisher während der Pandemie eine untergeordnete Rolle. Weitere Investitionen waren im Bereich der Weiterbildung notwendig, um auch die geforderten Kompetenzbereiche im Umgang mit digitalen Lösungen abdecken zu können. Je größer die Betriebe, desto eher wurden Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen getätigt. (vgl. Bellmann et al., 2021, S. 713-717)

All diese Zahlen, Daten und Fakten verdeutlichen, dass durch die Covid-19 Pandemie eine wirtschaftliche Krise entstand, der sowohl Regierungen als auch Unternehmen unvorbereitet begegneten. Folglich gab es auch Auswirkungen auf Führungserfordernisse und die Bedeutung der Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Führungsverhalten hat einen weiteren Schub erhalten.

## **6.2. Risiken für Führungskräfte in der Krise der Covid-19 Pandemie**

Auf Grund der vermehrten Home-Office Vereinbarungen und somit Distance Working Möglichkeiten sowie sozialen Kontaktbeschränkungen entsteht die Notwendigkeit der dezentralen MitarbeiterInnen-Führung. Risiken in diesem Zusammenhang für Führungskräfte liegen in der Erwartung des Kontrollverlusts, in unzureichender Kommunikation und mangelnder Leistungserbringung. Deutlich werden auch Gefahren durch festgefahrene Muster bei Führungskräften, Herausforderungen mit technischen Lösungen sowie Risiken mit kommunikativen und gesetzlichen Vorgaben. Kurz gesagt liegen die Risiken für Führungskräfte in mangelnder Kommunikation und mangelndem Vertrauen. (vgl. Bergleitner & Rückel, 2021, S. 790-791)

Ein weiteres Risiko entsteht auf der Ebene des Fokus der Führungskräfte, denn es wird deutlich, dass auf Grund der eben dargelegten Risiken, Führungskräfte häufig durch mehr Struktur, Kontrollen, Analysen und aufgabenorientierten Aufträgen sowie weniger Motivation und Zutrauen reagieren. Dadurch gibt es Einschränkungen für Mitarbeitende im persönlichen Wachstum und in gemeinsamer Entwicklung. (vgl. Birkinshaw, Gudka & D'Amato, 2021, S. 16)

Auf organisationaler Ebene liegen die Risiken im Bereich der Marktentwicklung durch die Krise und vor allem auch teilweise unvorhersehbarer wirtschaftspolitischer Maßnahmen. (vgl. Czypionka et al., 2020, S. 285)

Auch wenn natürlich von branchenbezogenen Unterschieden ausgegangen werden muss, bleiben Herausforderungen mit Wirtschaftspolitik und Markt sowie mit Vertrauen und Kommunikation über alle Branchen hinweg, zu den Themen mit denen sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen, um während der Krise wettbewerbsfähig zu bleiben. An dieser Stelle wird die Bedeutung des Führungsverhaltens deutlich, da während der Krise zuerst alle und in der Folge die meisten Branchen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind.

## **6.3. Chancen in der Krise der Covid-19 Pandemie durch PERMA-Lead**

Wie im Kapitel 5. PERMA-Lead als Führungsansatz ausführlich dargestellt wird, ergeben sich durch den Einsatz des Modells vermutlich menschliche, kulturelle und betriebswirtschaftlich relevante Vorteile. Im Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie und der daraus resultierenden

weltwirtschaftlichen Krise soll an dieser Stelle nochmals festgehalten werden, dass eines der obersten Ziele der Positiven Psychologie, woraus das PERMA-Modell letztendlich abgeleitet wurde, die gesunde Bewältigung von Krisen und kritischen Lebensereignissen ist. (vgl. Müller, 2013, S. 19) Diese Verknüpfung ist möglicherweise essentiell, um während der Covid-19 Pandemie auch den Nutzen des PERMA-Lead Modells zu unterlegen.

Es gibt jedoch auch die Haltung in der Führungsforschung, dass in der Krise anders geführt werden muss, als in der Wachstumsphase. (vgl. Nettelbeck, 2021, S. 22) Ob diese Haltung auch in Bezug auf das PERMA-Lead Modell Gültigkeit besitzt, wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit noch eingegangen.

Durch den konsequenten Einsatz der PERMA Elemente, bestenfalls bereits vor Kriseneintritt, entsteht jedoch in jedem Fall ein Führungsstil, der im Optimalfall ein dominantes Verhaltensmuster erzeugt. Alternative Muster, welche häufig durch Stress und Krisen entstehen, können sich dann nicht mehr durchsetzen. (vgl. Creusen et al., 2010, S. 25) Das heißt auch, wenn die Anforderung in der Krise sowohl an die Führungskraft als auch an die Mitarbeitenden steigt, sind beide Parteien durch ein hohes PERMA eventuell für veränderte Herausforderungen gerüstet.

Durch die stärkere Verbundenheit zum Unternehmen sinkt sowohl das Belastungserleben als auch die Bereitschaft in Krisensituationen auf Kürzungen einzugehen. Eine weitere Chance durch die Erhöhung des PERMA ist, dass Mitarbeitenden durch die Entwicklung von eigenen Ideen zur Krisenbewältigung und somit erhöhter Partizipation im Unternehmenskontext sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen. (vgl. Niemeyer, 2013, S. 121)

Durch die aufkommenden Home-Office Vereinbarungen sind Führungskräfte häufig in eine unerwartete Führungssituation geraten. Konkret wird der Wandel zu mehr Vertrauen in die MitarbeiterInnen durch die Covid-19 Pandemie als Chance gesehen, auch wenn im Hintergrund weiterhin Kontrollmechanismen notwendig sind, nicht zuletzt auch auf Grund rechtlicher Rahmenbedingungen. (vgl. Bergsleitner & Rückel, 2021, S. 792) Vertrauen gilt als einer der Faktoren, welcher durch die Investition in das Element der tragfähigen Beziehungen (Relationship) im PERMA-Modell ausgebaut und als Chance in der Krise womöglich auch zur erfolgreichen oder zumindest ertragserhaltenden Bewältigung der Covid-19 Pandemie genutzt werden könnte.

Des Weiteren liegt die Aufrechterhaltung der Kommunikation, welche eng im Zusammenhang mit dem Vertrauen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte steht, im Verantwortungsbereich der Führungskraft, die im Optimalfall sowohl akustisch als auch visuell die Möglichkeit bietet mit dem Team in Kontakt zu sein, wodurch eine Chance entsteht neue Kommunikation auch digital und strukturiert entstehen zu lassen. (vgl. Bergsleitner & Rückel, 2021, S. 792)

Durch die bisher entstandenen wirtschaftlichen Folgen entsteht ein besonderer Bedarf in den verschiedenen Branchen für erfolgreiches Führungsverhalten. Durch die dargestellten Risiken und Chancen während der Covid-19 Pandemie wird ein weiterer Baustein zu den Vorteilen des Einsatzes von Positive Leadership Führungsverhalten sowie der Wirksamkeit des PERMA-Lead festgehalten. Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Subforschungsfragen nach den Vorteilen des Positive Leadership während der Covid-19 Pandemie als auch der Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells erörtert.

## 7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Um am Ende die Hauptforschungsfragen, nach der Bedeutung des PERMA-Leads als Instrument während der Krise, wissenschaftlich beantworten zu können, ist an dieser Stelle die Beantwortung der zwei theoretischen Subforschungsfragen vorgesehen. Es geht einerseits um die Darstellung der Vorteile von Positive Leadership Elementen in Krisen und andererseits um die Bedeutung der Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells im menschlich und wirtschaftlich erfolgreichen Sinne. Vorab kann festgehalten werden, dass sich beide Fragen durch die Literaturrecherche beantworten lassen, jedoch auch auf Grund der manchmal schwierig abzugrenzenden Thematik, einige Überschneidungsbereiche vorhanden sind. Die erste theoretische Subforschungsfrage lautet:

**Welche Vorteile in Krisen werden durch den Einsatz von Positive Leadership Elementen beschrieben?**

Cameron (2004, S. 4) einer der Mitbegründer des Positive Leadership sagt, dass die Elemente des Positive Leadership Organisationen in Krisenzeiten stärken. Hier gilt es zu Beginn gleich festzuhalten, dass die Vorteile von Positive Leadership Elementen während der Krise dennoch nicht tabellarisch aufgezählt werden sollen, da es sich um ein komplexes Zusammenwirken verschiedenster Faktoren handelt und ein einheitliches theoretisches Konstrukt als Grundlage des Positive Leadership Ansatzes fehlt. Dagegen kann als wichtige Erkenntnis festgehalten werden, dass die Grundidee des Positive Leadership ist, sich bereits vor der Krise eine vorteilhafte Position zu schaffen. Die geschaffene Position stärkt das Unternehmen vor, während und nach krisenhaften Ereignissen. Das gelingt indem Widerstandskraft und Leistungsfähigkeit individuell und organisational durch eine positive Herangehensweise und Grundhaltung ausgebaut werden. Ressourcenorientierung wird als konstante Grundhaltung im Führungsverhalten eingenommen, was nicht gleich bedeutet, dass es keine Kritik oder negativen Emotionen geben darf. Ganz im Gegenteil auch diese beiden Bereiche tragen zu einer erfolgreichen Umsetzung von Positive Leadership bei. Zudem fokussieren sich die Positive Leadership Elemente nicht nur auf zwischenmenschliche Betrachtungsweisen, sondern von Beginn an auch auf Rentabilitätsaspekte, wodurch sowohl auf individueller Ebene als auch auf organisationaler Ebene ein weiterer Vorteil des Positive Leadership deutlich wird. Kurzum ergibt sich ein eklatanter Vorteil in der Krise nicht nur durch ein



besonderes Führungsverhalten in der Krise, sondern auch durch eine prozesshaft entstandene Position des Unternehmens durch ihre Führungskräfte mit ressourcenorientiertem Führungsverhalten. Der Vorteil in der Krise wird also durch einen positiven Führungsansatz bedingt, der sowohl individuell als auch organisational wirkt. Zudem können in krisenhaften Situationen aus allen Elementen des PERMA bereits zuvor etablierte Verhaltensweisen verstärkt eingesetzt und so auch vorteilhaft genutzt werden. Positive Leadership Verhaltensweisen haben einen ursächlichen Zusammenhang mit erhöhter Leistungsfähigkeit.

Um die durch Positive Leadership Elemente entstehenden Vorteile in Krisen individuell und organisational besser fassen zu können, hilft es sie getrennt zu betrachten.

Individuelle Vorteile in der Krise durch Positive Leadership Elemente ergeben sich durch mehr Gesundheit, erhöhtes Wohlbefinden, verbesserte Gehirnfunktionen und dadurch erhöhte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie eine erhöhte Bereitschaft zum Ausbau der vorhandenen Kompetenzen. Alle genannten Faktoren beeinflussen sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte positiv, da durch die positive Grundhaltung eine Wechselwirkung entsteht, die Mitarbeitenden, Führungskräften und folglich auch Organisationen positiv dient.

Organisationale Vorteile in der Krise durch den Einsatz von Positive Leadership Elementen ergeben sich durch erhöhte Produktivität, Loyalität und die damit verbundenen Gewinne im Unternehmen, aber auch durch weniger Krankenstände, vermindertes unternehmensschädliches Verhalten und einer positiven Organisationskultur.

Diese beiden Ebenen sind untrennbar miteinander verbunden. Es ist nicht möglich beispielsweise nur die organisationalen Vorteile durch Positive Leadership Elemente zu forcieren, da die Wechselwirkungen aus Führungskräften und Mitarbeitenden die Vorteile auf beiden Ebenen erst bedingen.

Entgegen der Erwartungen wird aber auch deutlich, dass der Begriff Positive Leadership eher als Rahmenmodell für verschiedene Herangehensweisen dient und keine praktisch verallgemeinerbaren Handlungsempfehlungen aus den Theorien abzuleiten sind. Positive Leadership Elemente müssen daher immer gesondert betrachtet werden, da man fortwährend zuerst die dahinterstehende Theorie beleuchten muss. Für Führungskräfte finden sich daher schon brauchbare Ansätze für die Praxis, jedoch lassen sich keine wissenschaftlich verallgemeinerbaren Aussagen treffen,

weswegen die vertiefende Auseinandersetzung mit dem PERMA-Lead Modell als äußerst relevant zur Beantwortung der Bedeutung der Herangehensweisen während Krisen, betrachtet wird. Das PERMA-Lead Modell ergänzt die verschiedenen Positive Leadership Ansätze um die fehlenden Aspekte der Vergleichbarkeit und des Führungsverhaltens. Um diese Frage gut abzurunden, soll an dieser Stelle betont werden, dass es keineswegs darum geht mit dem Positive Leadership Ansatzes alles schön zu reden oder Schwächen im Unternehmen oder auch bei Mitarbeitenden einfach auszublenden, vielmehr ist die Bedeutung dieser Herangehensweise in einer Grundhaltung dem eigenen Tun und dem Gegenüber verankert, welches in der Folge hilfreich dabei ist auch kritische Ereignisse im Miteinander günstig zu lösen.

Die zweite theoretische Subforschungsfrage lautet:

**Wie wird die Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells bisher in der Fachliteratur dargestellt?**

Durch die Identifikation von positiv, effektivem Führungsverhalten im PERMA-Lead entsteht nach Ebner (2019, S. 71) erst die Möglichkeit einer wissenschaftlich fundierten Abgrenzung der Wirksamkeit des Modells.

Die positiven Effekte des PERMA-Lead Modells hängen mit der Höhe des gemessenen PERMA, das heißt Wohlbefinden zusammen. Dadurch das PERMA der Mitarbeitenden von den Führungskräften direkt beeinflusst wird, hängt die Wirksamkeit des PERMA-Lead immer mit dem Führungsverhalten zusammen.

Bei Erhöhung des PERMA, steigt die Widerstandskraft und sinkt das Stresserleben, wodurch auch weniger Krankenstandstage bei den MitarbeiterInnen anfallen und das obwohl das PERMA in Teams mit erfahrenen Mitgliedern und höherem Altersdurchschnitt nachweislich höher ist. PERMA-Lead ist daher wirksam in der Belastungsregulation, Burn-Out Prävention und wirkt in Krisen als Resilienzfaktor. Ein erhöhtes PERMA führt zu gesteigerter Kooperation und vermindertem Konfliktpotenzial zwischen den MitarbeiterInnen.

Die Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells wird durch messbar engagiertere, gesündere, widerstandskräftigere und motiviertere MitarbeiterInnen bestätigt. Es lassen sich auch positive Effekte auf Kundenloyalität, Personalfuktuation, Unternehmensidentifikation sowie dem Unternehmenserfolg im Allgemeinen operationalisieren.

Herausforderungen, Ziele, Rückmeldungen und Regeln sind im Zusammenhang mit einer guten Balance zwischen Arbeitsanforderung und Können die Basis für engagierte MitarbeiterInnen mit hoher Unternehmensidentifikation. Es braucht dazu aber auch das Feedback bei Zielerreichung, denn dadurch wird das Durchhaltevermögen gesteigert. Individuelle aber auch teamorientierte Höchstleistung entsteht durch gute Beziehungen, die wiederum für eine förderliche Teamkultur notwendig sind. Hier kann auch darauf verwiesen werden, dass gegenseitiges Vertrauen die Personalfluktuation positiv beeinflusst. Das Sinnerleben kann als generationenabhängig und individualisiert festgehalten werden.

Durch mehr Vertrauen entsteht auch mehr Bereitschaft das vorhandene Wissen weiterzugeben und eine positive Teamkultur mit profitablen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg wächst heran. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass der Einsatz des PERMA-Lead Modells als konkreter Positive-Leadership Ansatz maßgeblich den Unternehmenserfolg beeinflusst. Zudem sind die bis hierhin aufgezählten positiven Folgen, welche durch den Einsatz von PERMA-Lead entstehen, ökonomisch durchaus relevante Größen. Dadurch lässt sich überdies ableiten, dass die ersten Ansätze in der Erforschung des PERMA-Lead Modells auf ein äußerst ertragreiches Instrument hinweisen, welches auch in (unvorhersehbaren) Krisen nachhaltig positiv im Unternehmen auf Führungskräfte und MitarbeiterInnen wirkt.

Das heißt auch hier entsteht eine vorteilhafte Position für das Unternehmen, durch den Einsatz des PERMA-Lead, bereits vor, dann aber auch während und vor allem auch nach krisenhaften Situationen.

Als Besonderheit zu den einzelnen Elementen sei erwähnt, dass nicht immer das Streben nach „Mehr“ der Weg zu höherem Wohlbefinden, mehr PERMA und so auch größerem Unternehmenserfolg ist. In den einzelnen Elementen ist durchaus darauf zu achten mit Maß und Ziel adäquat und individuell die Menschen dort abzuholen, wo sie sich gerade befinden. Es ist daher keine große Überraschung, dass auch nicht die Unternehmenskennzahlen alleine im linearen Zusammenhang mit erfolgreichem PERMA-Lead zu sehen sind. Dennoch wird in der bisher vorhandenen und auch hier berücksichtigten Fachliteratur von einem durchaus brauchbaren Ansatz für erfolgreiche Führung ausgegangen.

Durch die Erkenntnisse des Literaturstudiums ist ein Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung gefunden. Denn um hilfreiche Strategien aus dem PERMA-Lead für Führungskräfte identifizieren zu können, ist ein Verständnis der Wirksamkeit der einzelnen Elemente des PERMA-Lead unerlässlich. Durch den Einsatz positiver Emotionen können beispielsweise neue Denkweisen gefördert werden, welche vor allem in Krisenzeiten hilfreich zur Problemlösung sind. Die Stärkenorientierung hilft im Resilienz Aufbau und die Kultivierung tragfähiger Beziehungen führt zu mehr Vertrauen und notwendiger Kommunikation, um vor allem auch in der Krise gewappnet für außerordentliche Situationen zu sein. Die Sinnhaftigkeit ergibt sich für Mitarbeitende durch die individuelle Betrachtungsweise und die Erkenntnis zu einem großen Ganzen zu gehören. Durch Feedbackmöglichkeiten erschließen sich weitere Bedeutungen auf individueller MitarbeiterInnen-Ebene.

In der Diskussion mit den ExpertInnen dienen die Ergebnisse zu den Vorteilen, durch den Einsatz von Positive Leadership Elementen in Krisen dazu, Rückschlüsse auf hilfreiche Strategien aus dem PERMA-Lead ziehen zu können. Für ein Gesamtbild werden in diesem Zusammenhang aber auch mögliche Nachteile und Hindernisse beleuchtet. Denn durch die Erhebung der Expertise der Fachkräfte in den Interviews bekommen die theoretischen Grundlagen erst eine brauchbare Bedeutung für ein Fazit zur Verknüpfung von Theorie und Praxis in vorliegender Arbeit. Die Darstellung der Wirksamkeit des Modells ist ebenso untrennbar mit der empirischen Erhebung verknüpft, denn ohne einen Beleg, dass es sich um ein messbar ertragreiches Modell für Führung handelt, wären auch Fragen nach bewältigten Herausforderungen durch das Modell obsolet.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass durch die Auseinandersetzung mit Positive Leadership bereits bemerkenswerte betriebswirtschaftliche, auch krisenüberdauernde Vorteile entstehen, jedoch durch den Einsatz des PERMA-Lead im Unternehmen auch nachvollziehbar wird, durch welches konkrete Führungsverhalten, welche Vorteile zu erwarten sind. Durch diese Erkenntnisse wird es möglich in der qualitativen Erhebung für die empirischen Subforschungsfragen wissenschaftlich fundiert nachzufragen, welche besonders hilfreichen Strategien in der Covid-19 Pandemie die vorteilhafte Position gestärkt haben und welche konkreten Herausforderungen vor und während der Krise durch den Einsatz des PERMA-Lead bewältigt werden können.

## **8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

In diesem Kapitel soll sowohl das Forschungsdesign als auch die Methodenwahl begründet werden. Zudem geht es in dem Kapitel darum die qualitative Erhebungsmethode mit der gewählten Stichprobe darzustellen und die Operationalisierung der Begrifflichkeiten auszudrücken. Der verwendete Interviewleitfaden soll ebenso wie die Kategorienbildung und die Qualitätssicherung der empirischen Ergebnisse in diesem Kapitel erläutert werden. Zur Abrundung werden bereits die empirischen Ergebnisse diskutiert, welche folglich die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen ermöglichen. Somit handelt es sich um ein verbindendes Kapitel, welches notwendig ist, um demnach durch die Verknüpfung von Theorie und Empirie auch die Hauptforschungsfrage zu beantworten.

### **8.1. Methodologie**

Grundsätzlich kann empirische Forschung in quantitative und qualitative Forschung unterteilt werden. In den quantitativen Ansätzen ist das Messen zentral, wodurch es häufig um die Analyse von Zusammenhängen und Unterschieden von möglichst vielen Ergebnissen geht. In der qualitativen Forschung hingegen stehen eher Einzelfälle im Fokus, welche durch interpretative Auswertungen Erkenntnisse bringen. (vgl. Ebster & Stalzer, 2013, S. 141-142)

Kennzeichnend für die qualitative Forschung ist ein offenes Vorgehen, bei dem es um die Entdeckung von Neuem geht, daher wurde für die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen dieser Masterthesis eine qualitative Herangehensweise gewählt. Zu vorliegendem Thema des PERMA-Lead Führungsansatzes gibt es nämlich bis dato noch relativ wenig Forschung.

Bis hierhin wurde die Arbeit durch ein literaturvergleichendes Studium aufgebaut, mit Hilfe der Literaturrecherche konnten bereits die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet und relevante Inhalte für die Aufbereitung der Empirie gesammelt werden. Es folgt in diesem Kapitel die Erläuterung der praktisch empirischen-qualitativen Untersuchung.

Das systematische Vorgehen in der qualitativen Forschung zeigt sich vor allem darin, dass sowohl die Erhebung als auch die Analyse nach expliziten Regeln abläuft, hier bedient sich diese Arbeit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Diese Strukturierung ermöglicht, dass das

Textverstehen und die Textinterpretation in der Auswertung in den Fokus gestellt werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 26) Dadurch werden im folgenden Kapitel die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

## **8.2. Qualitative Erhebungsmethode**

Es handelt sich bei der Untersuchung um eine empirisch-qualitative Erhebungsmethode, welche durch leitfadenbasierte ExpertInnen-Interviews die Basis für die inhaltliche strukturierende Inhaltsanalyse erzeugt. Als ExpertInnen dienen zehn MitarbeiterInnen in Führungspositionen, die bereits nach dem PERMA-Lead Ansatz ausgebildet sind und vorwiegend nach dem Konzept arbeiten. Für die Gesprächsführung wurde ein Interviewleitfaden, der relevante Themen und Fragestellungen zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen abbildet, erstellt. Der Interviewleitfaden dient vor allem als Unterstützung, nicht jedoch um ein standardisiertes Verfahren umzusetzen. Um den Gesprächsfluss zu wahren werden Reihenfolge und Frageformulierungen der Gesprächssituation variabel angepasst, wodurch sich im Optimalfall ein natürlicher Erzählfluss entwickelt und ein offenes Gespräch entsteht. Der Interviewleitfaden dient in erster Linie zur Steuerung und Strukturierung. (vgl. Kruse, 2015, S. 166)

Der Leitfaden für das Interview dient zudem als Orientierung und zum Anstoß der InterviewpartnerInnen, da er zentrale Themenblöcke vorsieht und so die inhaltlichen Aspekte abfragt. Der Gewinn durch die leitfadenbasierten Interviews ergibt sich daraus, dass durch freie Antworten inhaltlich ergiebiger erhoben werden kann. (vgl. Kruse, 2015, S. 212) Der Vorteil der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse liegt darin, dass der Wortlaut bis hin zur Präsentation der Ergebnisse eine Rolle spielt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 48) Die ExpertInnen-Interviews werden digital aufgezeichnet, um die Nachvollziehbarkeit als wichtiges Qualitätskriterium qualitativer Forschung gewährleisten zu können.

### **8.2.1. Samplingstrategie**

Als ExpertInnen dienen laut Meuser & Nagel (vgl. 2005, S. 75-76) Personen mit spezifischem Kontextwissen, welche innerhalb eines Handlungsbereiches einer Elite angehören. Im Falle der vorliegenden Masterthesis sind die ExpertInnen PERMA-Lead zertifizierte BeraterInnen, welche in

Führungspositionen in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Ein weiteres Kriterium, um als ExpertIn zu gelten, ist, dass die Tätigkeit in der Führungsposition von Beginn der Covid-19 Pandemie an, ausgeführt wurde, da sich diese Untersuchung vor allem mit der Zeit während der Krise befasst. Unterschiedliche Branchen wurden deshalb gewählt, um möglichst mannigfache Aspekte in der Erhebung zu erzielen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die befragten ExpertInnen.

<b>ExpertIn</b>	<b>Branche</b>	<b>Funktion</b>	<b>Datum</b>	<b>Dauer</b>
<b>IP1</b>	Sozialwesen	Geschäftsführer	20.01.2022	62 Min
<b>IP2</b>	Sozialwesen	Geschäftsführer	25.01.2022	64 Min
<b>IP3</b>	Sozialwesen	Bereichsleiter	27.01.2022	65 Min
<b>IP4</b>	Automobilindustrie	Abteilungsleiter	31.01.2022	74 Min
<b>IP5</b>	Tourismus	Hoteldirektorin	02.02.2022	55 Min
<b>IP6</b>	Öffentlicher Dienst	Leiterin Controlling	04.02.2022	58 Min
<b>IP7</b>	Großhandel	Personalleiterin	11.02.2022	62 Min
<b>IP8</b>	Gesundheitswesen	Abteilungsleiterin	17.02.2022	67 Min
<b>IP9</b>	Maschinenbau	Abteilungsleiterin	23.02.2022	66 Min
<b>IP10</b>	Gesundheitswesen	Abteilungsleiterin	24.02.2022	61 Min
	Interviewdauer Gesamt			10h 52 Min

Tab. 3: Darstellung der InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung

Die ExpertInnen wurden per E-Mail kontaktiert und über das Forschungsvorhaben informiert. Die Terminfindung erfolgte dann häufig telefonisch und mit der Abklärung ob das Interview in Präsenz oder doch über digitale Medien durchgeführt werden soll. Auf Grund der nach wie vor aktiven Ansteckungsgefahr der Covid-19 Pandemie haben sich sechs von zehn InterviewpartnerInnen für die digitale Durchführung entschieden und vier von zehn Interviews wurden in Präsenz unter aktiver Schutzmaßnahmen (vorherige Testung und durchgehendes Tragen einer FFP2-

Maske) durchgeführt. Alle Online-Meetings wurden via Microsoft Teams durchgeführt. Die Aufzeichnung der Interviews erfolgte jedoch unabhängig von der Durchführungsmethode immer über einen Sprachrekorder.

### **8.2.2. Aufbereitung Interviews**

Zur Datenerhebung wird ein Interviewleitfaden erstellt, der sich aus 19 Fragen zusammensetzt, welche in der Folge zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen herangezogen werden. Um die Qualität des Interviewleitfadens vorab zu überprüfen wurde ein Pre-Test durchgeführt.

Der Interviewleitfaden versteht sich als Bauplan zur Bearbeitung relevanter Themen zum Forschungsinteresse. Auf Basis des Theorieteils und anhand der Forschungsfragen setzt sich der Interviewleitfaden zusammen. Durch die Erkenntnisse im Theorieteil gelingt es Begrifflichkeiten in den Themenblöcken zu definieren und so auch zu operationalisieren. Der Interviewleitfaden hilft außerdem die Interviews zu strukturieren und eine Vergleichbarkeit der Gespräche zu erzielen. Außerdem dienen die operationalisierten Themenblöcke dann bereits als Grundlage für die Datenanalyse und Kategorienbildung. (vgl. Kruse, 2015, S. 203-209)

Die Fragen des Interviewleitfadens sind möglichst offen formuliert und folgen nicht zwingend einer bestimmten Reihenfolge, da dadurch ein Erzählanreiz erzielt wird, der wiederum im Optimalfall das ExpertInnen-Wissen nach Wichtigkeit zu Tage bringt. (ebd., S. 212-213)

Sämtliche InterviewpartnerInnen haben der Aufzeichnung der Interviews per Sprachrekorder zugestimmt und wünschten eine Anonymisierung. Der Interviewleitfaden ist im Anhang zu finden, um Validität und Reliabilität nachvollziehen zu können.

### **8.3. Auswertungsmethode**

Zur Datenanalyse und -interpretation wird die inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt.



Da die gesammelten Daten per Sprachrekorder zugänglich sind, ist der vorerst notwendige Schritt in der Auswertung die Transkription des Gesprochenen. Die Transkription ist die Verschriftlichung, welche die systematische Analyse der Inhalte ermöglicht. Es werden daher zehn Volltranskripte aus den erhobenen Interviews angefertigt, welche zur lückenlosen Dokumentation und Sicherstellung der Glaubwürdigkeit der Analyse herangezogen werden. In den Volltranskripten wird auf eine Anonymisierung nachvollziehbarer Eckdaten geachtet (Namen, Unternehmen, Orte).

Die inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse bietet die Möglichkeit der Nachvollziehbarkeit und methodischen Überprüfbarkeit. In dieser Auswertungsmethode ergeben sich zudem einerseits Vorteile wie die Möglichkeit zur Verarbeitung großer Textmengen und andererseits die Erfassung des Datenmaterials zur Analyse. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 217-221)

Die hier angewandte inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse folgt einem Ablaufschema nach sieben Phasen.

- 1) Initiierende Textarbeit: Markieren wichtiger Textstellen, Schreiben von Memos
- 2) Entwickeln von thematischen Hauptkategorien
- 3) Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien
- 4) Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen
- 5) Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material
- 6) Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem
- 7) Einfache und komplexe Analysen, Visualisierungen

(vgl. Kuckartz, 2018, S. 100)

Zur Vereinfachung der Durchführung des Ablaufschemas wird eine eigene Software zur Datenanalyse namens MAXQDA (1989-2021) in allen sieben Phasen zur Unterstützung herangezogen. MAXQDA ist eine Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse, in der die Volltranskripte importiert, codiert und folglich strukturiert werden, so dass auch die Identifikation der induktiv wie deduktiv entstehenden Kategorien deutlich wird.

## **8.4. Kategorienbildung**

Die Kategorienbildung ist die Ausarbeitung eines Schemas, welches in der Folge die Vergleichbarkeit der Daten sicherstellt (siehe Anhang). Die Phase zwei der inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse beinhaltet bereits die Entwicklung thematischer Hauptkategorien, welche bis zur Phase fünf durch die Bestimmung von Subkategorien ergänzt wird. So entwickelt sich ein hierarchisches Kategoriensystem. Die Kategorienbildung erfolgt vorwiegend in Anlehnung an die Forschungsfragen sowie Ziele der Untersuchung und theoriegeleitetem Wissen. So bildet vor allem der Interviewleitfaden (siehe Anhang) bereits die Basis für Kategorien, welche vor Auswertung der Daten bereits zur Verfügung stehen. Diese Kategorienbildung wird als deduktiv bezeichnet, wohingegen durch die Datenanalyse in weiterer Folge induktiv weitere Kategorien hinzukommen. (vgl. Kuckartz, 2018, 63-67)

In der Hauptkategorie 1 geht es darum in Erfahrung zu bringen, welche Bedeutung das PERMA-Lead Konzept im Führungsstil des/der InterviewpartnerIn einnimmt und welche Strategien in weiterer Folge auf den PERMA-Lead Ansatz zurückgeführt werden können. Es werden in den Subkategorien vor allem 1.1. wichtige Führungskompetenzen, 1.2. häufig angewandte Führungsstrategien und 1.3. wiederkehrende Führungsmethoden abgefragt. Induktiv hat sich in dieser Kategorie eine weitere relevante Subkategorie ergeben, welche sich mit 1.4. den Herausforderungen und Schwierigkeiten in Bezug auf Führungsverhalten nach dem PERMA-Lead Modell beschäftigt.

In der Hauptkategorie 2 wird vertiefend erhoben, welche PERMA-Lead Elemente wie und in welcher Intensität in der Führung eingesetzt werden. Dazu gibt es die Subkategorien wie im Modell beschrieben der Positiven Emotionen, des Engagement, der Beziehungen, des Sinns und der Erfolge. In jeder dieser Subkategorie gilt es von der Führungskraft häufig eingesetzte Strategien in Bezug auf das PERMA-Element zu erfragen, um dann in weiterer Folge daraus schließen zu können, welches Führungsverhalten in der Krise geholfen hat. Es ist in der Subkategorie 2.1. Positivity von Interesse welchen Beitrag die Führungskraft für den Mitarbeitenden für Wohlbefinden, Spaß und Zufriedenheit leistet. Es ist in der Subkategorie 2.2. Engagement von Interesse, wie es gelingt individuelle Stärken zu erkennen und die Mitarbeitenden demnach einzusetzen. Es ist in der Subkategorie 2.3. Relationship von Interesse wie Wertschätzung kommuniziert wird und wie jeder

Mitarbeitende sich als Teammitglied fühlt und im Element 2.4. Meaning geht es darum zu erfragen, wie Mitarbeitende durch die Führungskraft ihre Arbeitsleistung als sinnvoll erleben. In der Subkategorie 2.5. Accomplishment wird außerdem erfragt wie die Führungskraft Feedback nutzt. Diese 2. Kategorie soll einerseits dazu dienen herauszufinden welche PERMA Strategien in der Praxis genutzt werden und andererseits wie die Strategien auch in der Krise unterstützend oder präventiv gewirkt haben.

In der Hauptkategorie 3 werden vor allem Führungsherausforderungen in der Pandemie erhoben und durch die in Kategorie 1 und 2 bereits besprochenen Strategien zu einem hilfreichen Gesamtbild zusammengefügt. In einem ersten Schritt geht es in der Subkategorie 3.1. vor allem darum zu erheben, welche Auswirkungen in besagtem Unternehmen die Pandemie hat und welche aus dem PERMA-Lead 3.2. bekannte Strategie dafür hilfreich ist. Zusätzlich ist auch von Interesse ob die Krise eine Veränderung im Führungsverhalten 3.3. notwendig macht und wenn ja, welche Änderungen notwendig sind. In der Subkategorie 3.4. wird erneut der Bogen gespannt, was der Beitrag zur Bewältigung der Pandemie durch PERMA-Lead ist.

In der Kategorie 4 geht es konkret darum herauszufinden, welche Herausforderungen vor allem in der Krise durch das PERMA-Lead Modell leichter bewältigt werden können. So wird in 4.1. erfragt welche Vorteile durch das Modell von der Führungskraft erlebt werden, um in 4.2. nochmal zu beleuchten, welche Vorteile konkret in der MitarbeiterInnenführung entstehen. In der Subkategorie 4.3. werden vermeintlich durch das eingesetzte PERMA-Modell entstehende betriebswirtschaftliche Vorteile besprochen, um in 4.4. zu erheben, ob und wenn ja welche Generationenunterschiede bemerkenswert sind und wie PERMA-Lead das löst. Zur Abrundung kommt die Kategorie 4, indem in 4.5. dezidiert nachgefragt wird, ob es auch Nachteile durch den Einsatz von PERMA-Lead gibt oder wenn nicht, durch Nachteile sich womöglich dann hinderliche oder mühsame Gesamtumstände ergeben.

## **8.5. Qualitätssicherung**

Als klassische Gütekriterien werden in der Forschung Objektivität, Reliabilität und interne sowie externe Validität angeführt. Kuckartz (2018) unterscheidet folglich zwischen interner und externer Studiengüte. Als interne Studiengüte werden Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit,

Regelgeleitetheit, intersubjektive Nachvollziehbarkeit sowie Glaubwürdigkeit angeführt. Womit in der vorliegenden Masterthesis vor allem die Datensicherung, Dokumentation, Transkription, Transkriptionsregeln, Anonymisierung, Angemessenheit der Methodenwahl, Durchführung, Kategorienschema sowie Codierung sowie eine Intercoder-Übereinstimmung gemeint sind. Bei der externen Studiengüte geht es hingegen vorwiegend um Fragen der Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit. Damit wird der Bedeutung nach Modifizierbarkeit und Erweiterung der klassischen Gütekriterien in der qualitativen Forschung Rechnung getragen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 201-203) Für die vorliegende Forschung spielen daher vorwiegend die Formulierung von Kriterien der internen Studiengüte eine Rolle. Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit ergeben sich aus Forschungsdesign und der Anlage der qualitativen Studie.

Zur Qualitätssicherung der vorliegenden Masterthesis werden die Gütekriterien vor allem durch die bis hierhin beschriebenen Vorgänge zur Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse im vorliegenden Kapitel 8 dargestellt.

## **8.6. Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse**

In den folgenden Kapiteln werden die empirischen Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews dargestellt. Die Hauptkategorien aus dem Kategorienschema (Tabelle 4) dienen als Unterkapitel, in denen die Erkenntnisse zu den Haupt- und Subkategorien inhaltlich strukturierenden abgebildet werden.

### **8.6.1. Die Bedeutung des PERMA-Lead Ansatzes in der Führung**

In der Hauptkategorie 1 geht es darum darzustellen, welche Bedeutung das PERMA-Lead Konzept im Führungsstil der ExpertInnen einnimmt und welche Strategien in weiterer Folge auf den PERMA-Lead Ansatz zurückgeführt werden können.

Es wird vor allem ein intuitives Vorgehen beim Führen mit dem PERMA-Lead Ansatz beschrieben. Die ExpertInnen verweisen auf internalisierte Verhaltensmuster, welche über die Zeit entstanden sind. (vgl. IP5, 2022, Z458-Z462; IP7, 2022, Z52-Z55; IP9, 2022, Z24, Z383-Z386)

Es lassen sich in der Subkategorie *1.1. als wichtige Führungskompetenzen* Empathie, Authentizität, Leidenschaft, Vertrauen, Engagement, Begeisterungsfähigkeit, Präsenz, klare Kommunikation, Zuhören, Humor und Transparenz als bedeutsame Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Führung ausmachen. (vgl. IP1, 2022, Z7, Z282-283; IP2, 2022, Z81, Z365-Z367; IP3, 2022; Z9, Z15-Z16; IP4, 2022, Z46-Z50, Z219; IP5, 2022, Z; IP6, 2022, Z375-Z386, Z58, Z192-Z196; IP7, 2022, Z12-Z16, Z268-Z270; IP8, 2022, Z20-28, Z190; IP9, 2022, Z31-Z35, Z43-Z47, Z48-Z54, Z149-Z153; IP10, 2022, Z38-Z41, Z145, Z484-Z490) Von den ExpertInnen wird zudem angeführt, dass fachlich inhaltliche Kompetenzen auch von Bedeutung sind. (vgl. IP8, 2022, Z20-Z28; IP9, 2022, Z70-Z73) Des Weiteren wird vor allem eine positive Grundhaltung als wichtige Führungskompetenz im Zusammenhang mit dem PERMA-Lead Modell genannt (vgl. IP7, 2022, Z12-16). Den Menschen zu mögen, die Fähigkeit begegnen zu können und das wertvolle im Menschen zu sehen, sind weitere Führungseigenschaften, welche in der Gedankenfolge mit der positiven Grundhaltung der Führungskraft hervorgehoben werden. (vgl. IP1, 2022, Z14-Z15; IP5, 2022, Z10-Z11; IP7, 2022, Z12-Z16)

Seitens der InterviewpartnerInnen wird auch auf die in letzter Zeit wichtig gewordenen digitalen Kompetenzen verwiesen. (vgl. IP3, 2022, Z101-105)

Gefragt nach *1.2. häufig angewandten Führungsstrategien* wird sowohl das PERMA-Lead Konzept als Ganzes, als auch Positive Leadership als Herangehensweise genannt. (vgl. IP2, 2022, Z26-Z30; IP10, 2022, Z44-Z46) Außerdem wird auf das „Sich die Zeit nehmen, mit den Mitarbeitern gemeinsam Dinge anzupacken“ verwiesen (IP8, 2022, Z28-Z32). In diesem Zusammenhang bezeichnet sich IP4 als „Dienstleister seiner Mitarbeiter“, weil er vor allem beratend zur Seite steht (IP4, 2022, Z17). Es wird jedoch auch erwähnt, dass es strategisch wichtig ist einen Rahmen vorzugeben, der sowohl die Erwartungshaltung, als auch Ziele und Grenzen definiert. (vgl. IP4, 2022, Z52-Z57; IP5, 2022, Z20-Z28) Als Führungsstrategie hier, wenn es herausfordernd wird, wieder „Druck und Strafe auszuüben funktioniert nicht. Dort deutlich deine Position zu sagen und gegen gewisse Entwicklung Widerstand zu leisten, ist durchaus sinnvoll. Dort schaut dann die Neue Autorität beim Fenster herein“ (IP1, 2022 Z389-391). Die Neue Autorität wird mehrmals als ergänzende Führungsstrategie erwähnt, um rote Linien aufzuzeigen oder auch kritische Rückmeldungen zu geben. (vgl. IP2, 2022, Z41-Z42; IP8, 2022, Z265-Z272)

Hier wird auch die Wichtigkeit einer guten Fehlerkultur betont, indem die befragten Führungskräfte den offenen Austausch forcieren und vermitteln, dass Fehler jederzeit passieren dürfen

und es einen Lerneffekt daraus gibt bzw. geben soll. (IP2, 2022, Z165-Z166; IP5, 2022, Z118-Z121; IP6, 2022, Z70-Z79; IP7, 2022, Z25-Z29)

Um auch nah an seinen MitarbeiterInnen dran zu sein, braucht es den regelmäßigen Austausch und vor allem Zeit für seine Mitarbeitenden, denn nur so kann auch das vorhandene Wissen adäquat geteilt werden. (vgl. IP3, 2022, Z47-Z48; IP5, 2022, Z31-Z36; IP6, 2022, Z58-Z64) Hier gibt es auch eine Verknüpfung von IP5, um die positive Grundhaltung zu verdeutlichen, denn „dass man immer in Kontakt bleibt, das finde ich schon wichtig, weil das nicht in Kontakt sein, heißt ja auch, dass man gute Sachen nicht würdigen kann, weil man die auch nicht weiß“ (IP5, 2022, Z31-Z36).

In der Subkategorie 1.3. der *Führungsmethoden* im Zusammenhang mit dem PERMA-Lead Konzept, wird von Methoden zur Erzeugung einer offenen Teamkultur gesprochen. (vgl. IP8, 2022, Z346-Z361; IP10, 2022, Z59-Z65) Außerdem wird die Schaffung von Raum und Zeit für den regelmäßigen Austausch sowohl im Team als auch im persönlichen Gespräch angeführt. (vgl. IP6, 2022, Z39-Z50; IP8, 2022, Z47-Z57; IP10, 2022, Z65-Z68, Z72-Z78) IP8 betont in diesem Kontext, dass bei extremen Herausforderungen das Gespräch aktiv und täglich gesucht werden soll (IP8, 2022, Z49-Z51). Beim Austausch soll der Fokus auf das Gelingende, Ressourcen und humorvolle Interventionen gelegt werden. (vgl. IP1, 2022, Z32; IP3, 2022, Z79; IP4, 2022, Z194-Z196; IP6, 2022, Z49-Z50) Es ist aber auch hilfreich sich als Methode eines Perspektivenwechsels zu bedienen, um Unverständnis oder Konflikte auszuräumen (IP6, 2022, Z89-Z90).

Weitere beliebte Methoden sind das gemeinsame Feiern und das Überbringen von kleinen oder großen Aufmerksamkeiten. (vgl. IP1, 2022, Z97, Z137-Z138; IP2, 2022, Z203-Z204; IP6, 2022, Z97; IP7, 2022, Z193; IP10, 2022, Z158) Die ExpertInnen betonen auch, dass das Stärkenmodell und andere Übungen wie bspw. ein Glückstagebuch oder andere Methoden aus der Positiven Psychologie hilfreich sind. (vgl. IP2, 2022, Z48; IP3, 2022, Z75-Z76; IP5, 2022, Z160-Z163) Es fallen aber auch Schlagworte wie Teambuilding und Teamevents, welche den Zusammenhalt stärken und so die Motivation steigern. (vgl. IP3, 2022, Z54-Z57, Z75-Z76; IP6, 2022, Z169-Z181; IP9, 2022, Z286-294)

Im Interview mit IP5 spielt so auch die Partizipation der Mitarbeitenden in strukturelle Prozesse eine bedeutende Rolle, so werden beispielsweise die Abteilungsleiter in die Budgetplanung und

auch bei der Formulierung und Umsetzung der Balance Score Card Ziele eingebunden. (vgl. IP5, 2022, Z51-Z72, Z84-Z90)

Die Subkategorie 1.4., welche induktiv entstanden ist, fasst zusammen auf welchen Ebenen die ExpertInnen *besondere Herausforderungen oder eben auch Grenzen mit dem PERMA-Lead Modell* erleben. In diesem Zusammenhang sagt IP1 eindringlich „Ja Positive Leadership ist harte Arbeit. Positive Leadership und PERMA-Lead passiert nicht im Vorbeigehen, es ist harte Arbeit und die muss man immer wieder tun. Und wenn man es nicht tut, tritt immer das ein was in der menschlichen Natur leichter ist – Verfall in den Trampelpfad des Negativen“ (IP1, 2022, Z417-Z420). So wird hier auch deutlich, dass es Zeit braucht, um das PERMA-Lead zu implementieren und dann auch tatsächlich zu leben. (vgl. IP5, 2022, Z71-Z72, Z458-Z462; IP8, 2022, Z173-174; IP9, 2022, Z475-476) Dennoch sind sich die ExpertInnen weitestgehend einig, dass PERMA-Lead mit Maß und Ziel angewendet werden soll, um die richtige Balance zu finden und so auch in tragfähiger Beziehung und in aller Klarheit über Mängel, unternehmensschädigendes Verhalten sowie Nicht-Funktionierendes sprechen zu können. (vgl. IP1, 2022, Z106; IP2, 2022, Z241-244; IP3, 2022, Z424-429; IP6, 2022, Z514-Z524)

Eine weitere Herausforderung wird in jenen Unternehmen deutlich, in denen die ExpertInnen sich als „EinzelkämpferInnen“ des PERMA-Lead sehen, denn diese erfahren teilweise Verständnislosigkeit gegenüber der positiven Herangehensweise, was einerseits Ressourcen kostet und andererseits notwendiges Anpassungsverhalten erfordert, um im Unternehmen weiterhin existieren zu können. Eine zweite Person mit ähnlich positiver Grundhaltung wird in diesem Kontext bereits als hilfreich erlebt. (vgl. IP4,2022, Z604-Z621, Z284-Z292; IP6, 2022, Z93-Z97; IP7, 2022, Z132-Z139, Z279-Z282)

Eine weitere Grenze in der Anwendung des PERMA-Lead wird in der einfachen Arbeit mit gesundheitlich eingeschränkten Personen beschrieben, welche bspw. mit Behindertenbescheid sehr einfache Tätigkeiten erledigen, weil sie auf Grund ihrer persönlichen Anlage sich selbst am nächsten sind. (vgl. IP6, 2022, Z185-Z190)

Es werden aber auch persönliche Herausforderungen in der Anwendung des PERMA-Lead als Führungskraft genannt, wie z.B. das Thema mit Vertrauen und Kontrolle, wie in folgendem Ab-

satz: „Naja es braucht einfach sehr viel Vertrauen. Dadurch geht Kontrolle als Gegenstück verloren, das ist sicher auch wieder etwas, wo ich persönlich dann sehr wohl mich immer wieder hinterfrage und auch vielleicht oft herausgefordert bin, aber weil ich glaube, ich so als Person bin. Das ist meine Persönlichkeit. Wo ich sage manchmal habe ich einfach gerne Kontrolle – das ist meine Persönlichkeit. Das ist dann halt das wo ich sage, ok, PERMA setzt halt ganz viel auf Vertrauen und Verantwortungsübergabe eigentlich“ (IP10, 2022, Z484-Z490) Zudem wird der Raum für Jammern und Nörgeln durch das PERMA-Lead deutlich eingeschränkt, wodurch man als Führungskraft und als MitarbeiterIn erst Wege finden muss, auch die negative Energie loszuwerden. (vgl. IP8, 2022, Z505-508, IP9, 2022, Z184-Z193)

In den Interviews wird deutlich, dass vor allem auch die Grenzen des PERMA-Lead Konzeptes immer wieder deutlich zur Sprache kommen und von den befragten Führungskräften trotz eindeutiger Wertigkeit für das PERMA-Lead Konzept betont werden. In der hier angeführten Hauptkategorie 1 gibt es auch bereits Überschneidungsbereiche mit der Hauptkategorie 2, welche die PERMA-Lead Anwendungsstrategien darstellt. Führungskompetenzen, Führungsstrategien und Führungsmethoden, welche nach PERMA-Lead Zertifizierung angewendet werden, sind die Basis für die Bedeutung des PERMA-Lead Ansatzes als Führungsstil. Jedoch hat wie eben beschrieben vor allem auch die Grenze des PERMA-Lead Konzeptes eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung für die Expertinnen.

### **8.6.2. PERMA-Lead Anwendungsstrategien**

In der Hauptkategorie 2 wird vertiefend erhoben, welche PERMA-Lead Elemente wie und in welcher Intensität in der Führung eingesetzt werden. Dazu gibt es die Subkategorien wie im Modell beschrieben der Positiven Emotionen, des Engagements, der Beziehungen, des Sinns und der Erfolge. Die InterviewpartnerInnen erleben den allgemeinen Erfolg in der Umsetzung des PERMA-Lead Konzeptes in erster Linie abhängig von der ausführenden Person, von der gelebten Intensität in der Gesamtorganisation und als Ergänzungsmöglichkeit zu vielen anderen Führungsaufgaben. PERMA-Lead wird so als gelebte Kultur bezeichnet. (vgl. IP1, 2022, Z233-235; IP2, 2022, Z255-258; IP3, 2022, Z440-Z446; IP8, 2022, Z263-Z265, Z248-Z259; IP9, 2022, Z207-Z211, Z522-Z527; IP10, 2022, Z173-Z186)



Es sind in der Subkategorie 2.1. *Positivity* für die ExpertInnen eindeutig wichtige Faktoren, erreichbar und verfügbar für die MitarbeiterInnen zu sein und ehrliches Interesse an der Person zu zeigen, sowie durch eine vorgelebte Kultur ein positives Erleben im Miteinander zu ermöglichen. (vgl. IP1, 2022, Z56-Z59, Z169-170; IP2, 2022, Z102-Z103; IP3, 2022, Z147-Z151; IP4, 2022, Z147-Z153; IP5, 2022, Z11-Z114; IP7, 2022, Z68-71; IP8, 2022, Z106-113; IP9, 2022, Z202-204; IP10, 2022, Z136) IP10 erwähnt hier ergänzend, die im positiven Arbeitsumfeld „über die Jahre entstandenen Freundschaften“ (2022, Z144-Z146). IP2 und IP4 betonen in diesem Zusammenhang, dass man durch die Rahmenbedingungen am Arbeitsort sehr viel dazu beitragen kann, dass sich MitarbeiterInnen besonders wohlfühlen, so gibt es bei IP2 beispielsweise einen Garten mit Tieren und bei IP4 den Chef zum Angreifen unter den Mitarbeitenden im Großraumbüro. (vgl. IP2, 2022, Z122-124; IP4, 2022, Z147-Z150) Dennoch wird auch hier wieder eine klare Struktur, vorhersehbare Reaktionen der Führungskraft, aber auch Wertschätzung in Form von pünktlicher Lohnauszahlung als sicherheitsgebend für die MitarbeiterInnen beschrieben. (vgl. IP5, 2022, Z115-118, Z121-125)

In der Subkategorie 2.2. *Engagement* verhält es sich ähnlich wie in der vorangegangenen Subkategorie, dass sich die ExpertInnen einig sind, dass man Stärken vor allem mit der Zeit und durch Beobachtung erkennt, aber auch, dass es damit zu tun hat, wie gut man seine MitarbeiterInnen persönlich und fachlich kennt. (vgl. IP1, 2022, Z63-Z65; IP2, 2022, Z132-Z136; IP3, 2022, Z160-Z166; IP4, 2022, Z156-Z160; IP5, 2022, Z23-Z26; IP6, 2022, Z136-Z141; IP7, 2022, Z80-Z82; IP8, 2022, Z134-Z143; IP9, 2022, Z227; IP10, 2022, Z166-Z172) IP1 und IP2 ergänzen dennoch, dass es manchmal auch Sinn macht eine Stärkenanalyse oder einen Charakterstärken Test einzusetzen. (vgl. IP1, 2022, Z65-Z66; IP2, 2022, Z132-Z136) IP8 bemerkt aber auch den Mehrwert von bewusst durchgeführten Stärkenübungen, um einerseits die Stärken als Führungskraft noch besser erkennen zu können und andererseits den MitarbeiterInnen die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken zu erleichtern, so dass sie selbst auch ein Gefühl dafür bekommen, was sie richtig gut können (IP8, 2022, Z151-Z155). Dennoch sollte nicht fälschlicherweise ein Bild entstehen, dass Mitarbeitende nur noch tun sollen, was sie gut können. Es gibt immer einen Rahmen und IP10 betont stellvertretend für die ExpertInnen wie die Arbeitszuteilung nach Stärken im Alltag aus-

sieht: „Es geht einfach nicht immer, natürlich gibt es einen vorgegebenen Auftrag den man erfüllen muss. Da geht es natürlich auch um Kapazitäten. Und zu 100% schaffen wir das nicht“ (IP10, 2022, Z190-Z192).

Es ist in der Subkategorie 2.3. *Relationship* der Auftrag herauszufinden, wie man tragfähige, förderliche Beziehungen gestaltet und schafft. Hier werden von den ExpertInnen zwei Seiten beleuchtet, einerseits geht es um das regelmäßige, gemeinsame Tun im Arbeitskontext, um in Beziehung zu kommen und zu bleiben. (vgl. IP1, 2022, Z140; IP5, 2022, Z184-Z187; IP8, 2022, Z163) Andererseits geht es aber auch um die sozialen Aspekte außerhalb des Arbeitsbereichs, bei denen es wieder um das Interesse und die Wertschätzung für den Menschen geht. Das gelingt durch alltägliche Rituale wie die Zeit beim Kaffee trinken aber auch wiederkehrende Events wie Weihnachts- oder Geburtstagsfeiern und Teamevents. (vgl. IP3, 2022, Z49; IP5, 2022, Z125-Z135; IP6, 2022, Z199; IP8, 2022, Z156-Z163; IP9, 2022, Z290-294; IP10, 2022, Z200-Z205) IP1 fasst beides zusammen mit den Worten „Ja, dass man sich auch wahrgenommen fühlt“ (2022, Z135-Z136). Die InterviewpartnerInnen geben aber auch an, dass es vor allem wenn jemand neu ins Team kommt, noch ein bisschen mehr an Zuwendung für diese Person braucht, damit sie sich bald als Teil des Teams fühlt und dass es vor allem wenn es um funktionierende Teams geht zu Beginn für neue Teammitglieder auch herausfordernd sein kann. (vgl. IP3, 2022, Z222-Z223; IP6, 2022, Z192-Z194; IP7, 2022, Z182-Z187; IP10, 2022, Z222-Z228) IP2 bedient sich auch konkret der „Wirsprache“ um den MitarbeiterInnen zu vermitteln, dass die Arbeit nur als Team funktioniert (2022, Z177). Wertschätzung für die MitarbeiterInnen wird in diesem Zusammenhang von den Führungskräften vorgelebt und auch durch faire und pünktliche Bezahlung der Löhne und Gehälter sichergestellt. (vgl. IP1, 2022, Z345; IP2, 2022, Z164; IP9, 2022, Z271-Z272)

2.4. *Meaning* ist die Subkategorie, welche erhebt, wodurch Mitarbeitende durch die Führungskraft ihre Arbeitsleistung als sinnvoll erleben und es wird deutlich, dass die befragten Führungskräfte die Arbeit per se für sich als sinnvoll erleben und nur manchmal bewusst durch Erklärungen dabei helfen, dass die MitarbeiterInnen auch das Gesamtbild sehen können. (vgl. IP4, 2022, Z232-Z234; IP6, 2022, Z212-Z222; IP7, 2022, Z214-Z217; IP9, 2022, Z309-Z315) Branchenabhängig sagen die InterviewpartnerInnen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen aber auch, dass die Arbeit an sich sinnstiftend ist und die MitarbeiterInnen auch Dankbarkeit und Rückmeldungen von den Menschen mit denen gearbeitet wird, erfahren. (vgl. IP2, 2022, Z192-Z194; IP3, 2022, Z242-Z246;

IP8, 2022, Z206-Z210; IP10, 2022, Z231-Z235) Im Tourismus werden ergänzend zu den Rückmeldungen der Gäste, Bewertungsplattformen als hilfreiches Tool angesehen, denn in jeder Abteilung muss es für eine ausgezeichnete Bewertung gut laufen, um im Top-Ranking zu bleiben. Dies wird dann auch intern schnellstmöglich kommuniziert, um den Sinn der einzelnen Tätigkeiten zu verdeutlichen. (vgl. IP5, 2022, Z210-Z222; Z267-Z273) IP1 ergänzt noch, dass die Mitarbeitenden vor allem dann den Sinn in der Arbeit erkennen, wenn man es schafft ihnen eine Mission zu geben, durch welche ein Vermächtnis im Unternehmen hinterlassen werden kann. (vgl. IP1, 2022, Z48-49, Z147)

In der Subkategorie 2.5. *Accomplishment* wird außerdem erfragt wie die Führungskraft Feedback nutzt, um den MitarbeiterInnen ihren persönlichen Einfluss bei der Zielerreichung zu verdeutlichen und auch hier zeichnet sich ab, dass im Gesundheits- und Sozialwesen, aber auch im Tourismus durch die Arbeit mit und für den Menschen häufig nicht nur die Führungskraft, sondern die Klienten den Einfluss zur Zielerreichung verdeutlichen. (vgl. IP5, 2022, Z267-Z273; IP8, 2022, Z214-Z234; IP10, 2022, Z254-Z270) Außerdem wird auch positives Feedback als internalisiertes Verhaltensmuster der Führungskräfte beschrieben, welches mit Maß und Ziel eingesetzt werden soll, um die Motivation zu steigern. (vgl. IP3, 2022, Z54-Z57; IP4, 2022, Z246-Z255; IP6, 2022, Z232-Z244; IP7, 2022, Z218-Z223; IP9, 2022, Z327-Z331; IP10, 2022, Z269-Z270) IP9 gibt in diesem Zusammenhang an, dass sie mit den MitarbeiterInnen sehr gerne über erreichte Ziele spricht, da es sie selbst auch motiviert (2022, Z315-Z318). Gemeinsame Erfolge werden aber auch nach wie vor nicht nur durch Bekanntmachung und Feierlichkeiten, sondern auch durch Belohnungen honoriert. (vgl. IP2, 2022, Z203-Z207; IP7, 2022, Z230-Z242). „Ja und auch für die Führungskräfte ist es wichtig, du entwickelst dich ja nicht mehr weiter“ betont IP5, aber auch die anderen ExpertInnen holen sich regelmäßig Feedback über sich selbst ein. (vgl. IP3, 2022, Z91-Z94; IP5, 2022, Z258-Z263; IP6, 2022, Z232-Z244; IP7, 2022, Z220-Z223). „Das ist die Königsklasse, wenn du als Chef Feedback kriegst, weil das ist ja nicht sehr angelernt bei uns“ (IP5, 2022, Z245-Z247).

Diese 2. Kategorie soll einerseits dazu dienen herauszufinden welche PERMA Strategien in der Praxis genutzt werden und andererseits vorbereitend darauf hinweisen, wie die Strategien auch in der Krise unterstützend oder präventiv gewirkt haben. Es wird deutlich, dass in dieser Kategorie trotz unterschiedlichster Unternehmensgrößen, Branchen und auch Anwendungserfahrungen

gen des PERMA-Lead die ExpertInnen in den meisten PERMA Elementen ähnliche Herangehensweisen nutzen und auch ähnliche Effekte bemerken. Hier wird noch nicht dezidiert die Covid-19 Pandemie thematisiert und dennoch gibt es bereits Hinweise, welche Anwendungsstrategien während der Krise als hilfreich erlebt werden. Die fünf erfragten Subkategorien bilden das PERMA-Lead Modell als solches ab.

### **8.6.3. Führungsherausforderungen in der Covid-19 Pandemie**

In der Hauptkategorie 3 werden vor allem Führungsherausforderungen in der Pandemie erhoben und durch die in Kategorie 1 und 2 bereits besprochenen Strategien zu einem hilfreichen Gesamtbild zusammengefügt. Interessant ist, dass angeführt wird, dass die MitarbeiterInnen auf Grund der Umstellung in das digitale Arbeiten in eine „24/7 Mentalität“ gekommen sind und vermehrt zu Pausen angehalten werden mussten. (vgl. IP3, 2022, Z121-Z124; IP8, 2022, Z417-Z421)

In einem ersten Schritt geht es in der Subkategorie 3.1. vor allem darum zu erheben, welche *Auswirkungen die Unternehmen während der noch anhaltenden Pandemie* zu bewältigen haben. In einem ersten Moment erlebten die ExpertInnen „Chaos“ (IP10, 2022, Z310) eine „Schockstarre“ (IP3, 2022, Z294-Z295; IP8, 2022, Z277-Z283) und ein „immens spektakuläres Ereignis“ (IP4, 2022, Z337-Z347). Hier wird angeführt, dass MitarbeiterInnen, aber auch Führungskräfte wegen der Unsicherheit und teilweise auch des Mehraufwandes an die Grenze der Belastbarkeit geraten sind. (vgl. IP1, 2022, Z202-Z203; IP2, 2022, Z276; IP3, 2022, Z307-Z309; IP6, 2022, Z317-Z332; IP7, 2022, Z389-Z391; IP10, 2022, Z116-Z125) Es war aber nicht immer der Mehraufwand, denn im Tourismus hat die fehlende Arbeitsauslastung und so auch fehlende Alltagsstruktur in Kombination mit der Unsicherheit ebenso massive psychische Belastungen ausgelöst. (vgl. IP5, 2022, Z320-Z327) Folglich waren die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen entweder massive Verluste oder Gewinne. (vgl. IP2, 2022, Z263-Z264; IP5, 2022, Z310; IP8, 2022, Z386-Z397) Durch den Wegfall des persönlichen Kontaktes und der Notwendigkeit der Einführung von Home Office und digitaler Kommunikation sind einige weitere Herausforderungen wie Kontrollverlust bei den Führungskräften, das Bedürfnis nach sozialen Kontakten, das Bedürfnis nach Sicherheit sowie Konflikte auf Grund von Missverständnissen dazugekommen. (vgl. IP3, 2022, Z309-Z312,

Z28-Z30; IP4, 2022, Z347-Z351; IP6, 2022, Z428-Z434; IP10, 2022, Z503-Z510) Weitere Herausforderungen sind unerwarteter Ausfall von MitarbeiterInnen auf Grund von Quarantäne (IP4, 2022, Z482-Z485; IP7, 2022, Z329-Z332) und zusammengefasst „Umgang mit Impfung, Pandemie und Solidarität“ (IP3, 2022, Z326-Z329).

Als hilfreiche *PERMA-Lead 3.2. Strategien* erlebten die ExpertInnen in diesem Zusammenhang erhöhte Kommunikation und Vernetzung mit den Mitarbeiterinnen und so die Verstärkung der Beziehungen und vor allem Transparenz, Flexibilität und optimistische Gedanken. (vgl. IP1, 2022, Z198-Z199, Z214-Z215; IP2, 2022, Z279-Z281; IP4, 2022, Z306, Z347-Z351; IP5, 2022, Z412-Z423; IP6, 2022, Z142-Z149; IP8, 2022, Z311-Z318; IP10, 2022, Z346-352) Umgesetzt wurde die Verstärkung der Beziehungen und das im Kontakt bleiben und auch die Vermittlung von wichtigen Informationen in den meisten Fällen durch Online Kaffee-Meetings, wie sie vor der Pandemie in Präsenz stattgefunden haben. (vgl. IP3, 2022, Z175-Z176; IP6, 2022, Z201-Z209; IP9, 2022, Z436-442; IP10, 2022, Z68-Z72). IP1 führt in diesem Zusammenhang an, dass die Kultivierung von Hoffnung die beste Möglichkeit ist, um uneindeutige Situationen in den Griff zu bekommen (2022, Z224-Z226). IP2 ergänzt hier, dass positive Emotionen, Stärken stärken und Optimismus genauso relevant sind, wie sozialer Austausch und auch einmal die Möglichkeit jammern zu können (2022, Z290-Z292). IP3 ist überzeugt, dass die vorhandenen guten Beziehungen und der Humor hilfreich sind, um gut durch die Krise zu kommen (2022, Z317-Z318) und IP6 fasst zusammen „... gerade in der Krise war es immer Hoffnung geben und mit den Mitarbeitern sprechen und die tragfähigen Beziehungen aufbauen“ (2022, Z27-Z29). Immer wieder werden jedoch auch der vorgegebene Rahmen, Routinen und eine Struktur als hilfreiche Taktik angesprochen, welche Orientierung und so auch wieder Sicherheit geben. (vgl. IP3, 2022, Z321-Z322; IP5, 2022, Z377-Z382; IP7, 2022, Z337-Z340; IP8, 2022, Z386-Z397; IP10, 2022, Z323-Z333) Jedoch auch die kleinen Schritte und Erfolge zu bemerken wird als enorm hilfreich erlebt. (vgl. IP1, 2022, Z115-Z116; IP5, 2022, Z377-382)

In der Subkategorie *3.3. Führungsverhaltensänderung* in der Krise sagt IP8 einleitend und ergänzend zu den hilfreichen *PERMA-Lead Strategien* „...ich interessiere mich für alles was die Mitarbeiter betrifft und ich interessiere mich für alles was im Haus passiert. Und gerade in herausfordernden Zeiten ist es eigentlich unsere Pflicht als Führungsperson da zu sein“ (2022, Z54-Z57). Damit stimmen auch die anderen ExpertInnen überein, indem sie sagen, dass die Aufgaben in

der Krise waren, die MitarbeiterInnen zu beruhigen (IP4, 2022, Z347-Z351) ihnen zu sagen „wir schaffen das“ (IP5, 2022, Z388), bewusst an die MitarbeiterInnen zu denken und Kontakt aufzunehmen, welche im Home Office arbeiten (IP9, 2022, Z475-Z476) und dafür zu sorgen, dass man auch über die digitalen Kanäle präsent ist (IP8, 2022, Z47-Z50; IP10, 2022, Z354-Z359). IP2 und IP4 halten hingegen fest, dass sie während der Krise nichts anders machen müssen oder können, da ihre Führungsqualitäten in der Person verankert sind, so dass das einzig andere während der Krise das Kommunikationsmedium ist. (vgl. IP2, 2022, Z310-Z312; IP4, 2022, Z384-Z385)

In der Subkategorie 3.4. wird erneut der Bogen gespannt, was der *Beitrag zur Bewältigung der Pandemie durch PERMA-Lead* ist und so sagt IP1 sehr umfassend, dass es essenziell ist, dass PERMA im Betrieb entwickelt und verbreitet wird (IP1, 2022, Z406-Z411). Je höher zudem das PERMA ist, desto leichter fällt es Hoffnung und Zuversicht zu haben und so den Betrieb ins Positive zu führen, dabei hilft außerdem, dass es zu Pandemiebeginn bereits MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Betrieb gibt, die ihre Stärken kennen und dadurch inspirieren und anstecken. (vgl. IP1, 2022, Z278-Z279, Z282-Z283, Z270-Z271; IP5, 2022, Z412-Z423; IP9, 2022, Z43-Z47) IP2, IP4 und IP5 halten fest, dass das positive Klima des Zusammenhalts und die vorhandene Resilienz zur Bewältigung der Pandemie beigetragen haben. (vgl. IP2, 2022, Z326-Z332; IP4, 2022, Z404-411; IP5, 2022, Z196-Z204) „Ich denke schon auf dieses halbvolle Glas zu schauen...“ ist als Haltung zur Pandemiebewältigung hilfreich (IP5, 2022, Z403) und es kommt eine weitere durch PERMA geförderte Haltung der Heterogenität bei den MitarbeiterInnen als Qualitätsmerkmal zu tage durch den von Virginia Satire zitierten Ausspruch „wir treffen uns in unseren Gemeinsamkeiten und wachsen an unseren Unterschieden“ (IP6, 2022, Z404-Z417). Es sind aber auch Begriffe wie Gelassenheit und Leichtigkeit, die durch PERMA entstehen und den Führungskräften und dem Unternehmen in der Pandemie Bewältigung helfen. (vgl. IP3, 2022, Z58; IP6, 2022, Z103-Z106) Aber all diese Dinge sind nicht in der Pandemie aufgebaut worden, sondern natürlich davor. (vgl. IP6, 2022, Z32; IP8, 2022, Z401-Z407, Z346-Z361) IP9 betont in diesem Zusammenhang, dass die Tatsache, dass es von oben nach unten gelebt wird, dass sie alle eine massive Zugehörigkeit zum Unternehmen spüren und dass auch während der Krise ganz viel Sicherheit vermittelt wird, die Leidenschaft und Motivation steigert. (vgl. IP9, 2022, Z522-Z527, Z508-Z513) Vertrauen zu bekommen und Vertrauen auch weitergeben zu können (vgl. IP9, 2022, Z174-Z174, Z412-Z417; IP7, 2022, Z268-Z269; IP6, 2022, Z192-Z199; IP4, 2022, Z39-Z42; IP2, 2022, Z365-Z367), ist durch

PERMA gegeben und hat dazu geführt, dass beispielsweise IP10 sagt "Ich habe nie und wirklich kein einziges Mal in der Zeit das Gefühl gehabt, irgendetwas läuft nicht so, wie es laufen soll" (2022, Z514-Z516).

In dieser 3. Kategorie werden die Auswirkungen der Pandemie der Wirkung des PERMA-Lead gegenübergestellt. Die Subkategorien erfassen Herausforderungen auf Führungsebene sowie hilfreiche Strategien im Zusammenhang mit dem Bewältigungsbeitrag des PERMA-Lead. So dient auch diese Hauptkategorie, um letztlich ein Gesamtbild zur Wirksamkeit des PERMA-Lead Konzeptes zu erhalten.

#### **8.6.4. Krisenbewältigung durch PERMA-Lead**

In der *Kategorie 4* geht es konkret darum herauszufinden, welche Herausforderungen vor allem *in der Krise durch das PERMA-Lead Modell leichter bewältigt* werden können und daher letztlich auch darum, welche Vorteile sich vor allem in einer krisenhaften Situation wie der Covid-19 Pandemie durch die Anwendung des PERMA-Lead Modells im Unternehmen ergeben. Um aber auch einen kritischen Blickwinkel zu erheben, sollen hier auch mögliche Nachteile des Modells bzw. von PERMA-Lead in der praktischen Anwendung erfasst werden.

So wird in *4.1.* erfragt welche *Vorteile durch das Modell* von der Führungskraft erlebt werden und von IP6 wird in ganz einfachen Worten formuliert „Und dass wir einander alle als Menschen sehen und dass der Job wichtig ist, dafür sind wir dort, aber auch das der Mensch wichtig ist“ (2022, Z453-Z455). Neben dem Vorteil der eben genannten Betrachtungsweise werden unterschiedliche Aspekte von den ExpertInnen als vorteilhaft angeführt. IP1 beispielsweise verweist auf die entstehende Möglichkeit zur Begegnung, auf das Entwickeln von Leidenschaften und sich dadurch ergebende Lösungen für Herausforderungen. (vgl. IP1, 2022, Z312-Z315) Im Zusammenhang mit Leidenschaften führt IP8 noch an, dass das Wissen über die Stärken der MitarbeiterInnen wunderbar wirkt, denn man weiß welcher Mitarbeitende wie in der Krise unterstützend wirken kann. Vor allem aber auch das Lösen von Herausforderungen durch den erlebten Rückhalt wird immer wieder als vorteilhaft angeführt. (vgl. IP7, 2022, Z415-Z419, Z443-Z445; IP9, 2022, Z588-Z596) PERMA-Lead wird in der Folge als Chance gesehen in belastenden Situationen ausgeglichener zu bleiben und daher außergewöhnliche Leistungen zu bringen (IP2, 2022, Z387, Z453-

Z456). Des Weiteren hilft es auf das Positive, Gelingende und Schöne zu fokussieren, während eine Negativspirale im Alltag präsent ist (IP3, 2022, Z464-Z468). Zudem werden die tragfähigen Beziehungen als äußerst relevant für das Überstehen der Krise angeführt. (vgl. IP6, 2022, Z460-Z463; IP8, 2022, Z520-Z522) Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und daraus entstehende Flexibilität sind überdies wichtige Faktoren, welche durch PERMA-Lead stetig kultiviert werden und so in der Krise als hilfreich wahrgenommen werden. (vgl. IP7, 2022, Z37-Z44; IP8, 2022, Z201-Z206; IP10, 2022, Z392-Z399) Konkrete Methoden aus der Positiven Psychologie aber auch aus dem PERMA-Lead werden als „Rettungsanker“ in der Krise angeführt. (vgl. IP2, 2022, Z371-Z377; IP3, 2022, Z474-Z478) Der Verweis, dass diese Dinge aber auch immer wieder bewusst gemacht werden müssen, dass Zeit und Ressourcen investiert werden müssen, wird in diesem Zusammenhang als wichtig angeführt. (vgl. IP3, 2022, Z471-Z474; IP7, 2022, Z94-Z95; IP9, 2022, Z446-Z452; IP10, 2022, Z289-Z291)

Um in 4.2. nochmal zu beleuchten, welche Vorteile konkret in der *MitarbeiterInnenführung* entstehen, wird genannt, dass durch PERMA-Lead die Verknüpfung von positivem Erleben und außergewöhnlichem Erfolg mit wirtschaftlichem Blick erfolgt. (vgl. IP1, 2022, Z320-Z323) Es soll durch PERMA-Lead eine Verknüpfung entstehen, dass MitarbeiterInnen lieber arbeiten, weil sie durch ihre Stärken merken, dass sie etwas bewirken können. (vgl. IP2, 2022, Z380-Z384) IP6 ergänzt, dass es ihr hilft, ihre Führungsrolle manchmal von sich als Mensch zu entkoppeln, um auf Beziehungsebene ihr Verständnis auszudrücken und dennoch als Führungskraft eine klare Grenze aufzuzeigen. (vgl. IP6, 2022, Z530-Z538) In der MitarbeiterInnenführung während der Krise wird jedoch auch ein sich steigerndes Gefühl von Selbstständigkeit und Selbstverantwortung wahrgenommen, wodurch sich der Spielraum für alle erweitert hat. (vgl. IP10, 2022, Z406-Z415). Es bleibt zudem die unbeantwortete Frage im Raum, wie jeder einzelne von der Führungskraft noch besser hätte unterstützt werden können während der Pandemie. (vgl. IP8, 2022, Z534-Z536; IP10, 2022, Z113-Z119)

In der Subkategorie 4.3. werden vermeintlich durch das eingesetzte PERMA-Modell entstehende *betriebswirtschaftliche Vorteile* erhoben und führen bei IP1 zu der Erkenntnis, „dass der Gegensatz zwischen wirtschaftlichem Erfolg und das darf man ja nicht einmal sagen, zwischen Profit



und Ausbeutung der Arbeitskraft sich aufhebt“ (IP1, 2022, Z338-Z339). Ein weiterer betriebswirtschaftlicher Vorteil wird durch den Verbleib von Wissen im Unternehmen und Einsparung von Ressourcen durch geringere Fluktuation angeführt. (vgl. IP3, 2022, Z387-Z391, Z380-Z382)

IP4 und IP7 erleben hier genau das Gegenteil, denn die Fluktuation ist gleichbleibend hoch im Vergleich auch zu anderen Abteilungen, welche nicht nach PERMA-Lead geführt werden. Sie befinden sich aber auch in Unternehmen, welches PERMA-Lead nicht als Ganzes implementiert haben. (vgl. IP4, 2022, Z523-Z527; IP7, 2022, Z483-Z488)

IP5 bezieht die betriebswirtschaftlichen Vorteile auf die Krisenbewältigung direkt und führt an, dass das Engagement und die Bereitschaft in jedem Bereich des Betriebes etwas zu tun, vor allem in der Krise Kosten gespart hat und dass dadurch sich erneut der Zusammenhalt verbessert hat, welcher in der Folge wieder eine positive Auswirkung auf das gesamte Unternehmen und die Leistung hat. (vgl. IP5, 2022, Z443-Z451) Von IP8 wird folgend wahrgenommen „der außergewöhnliche Erfolg ist nur dann möglich, wenn man seine Arbeit gerne macht und man kommt nur dann in einen Flow, und bei uns zeigt sich das dann halt im Umsatz“ (2022, Z471-Z474). Dies wird durch IP10 bestätigt und nochmal zusammengefasst mit den Worten „wenn du die Mitarbeiter den Stärken gemäß einsetzt, wirst du letztendlich auch als betriebswirtschaftlicher Konzern auch den meisten Profit daraus ziehen. Je lieber die Mitarbeiter das tun, was sie auch tun, je mehr sie sich selbst einbringen können, je weniger du führen und leiten musst, umso größer ist letztendlich meiner Meinung nach einfach auch der, wenn man es so ausdrücken will, der Gewinn für einen Betrieb“ (IP10, 2022, Z420-Z425).

4.4. befasst sich mit den *Generationenunterschieden* im Zusammenhang mit PERMA-Lead als Führungsansatz und ob es unterschiedliche Herangehensweisen benötigt. In dieser Subkategorie lassen sich verschiedene Perspektiven sammeln, denn die ExpertInnen haben vielfältige Meinungen. Einerseits wird mit der PERMA-Lead Perspektive festgehalten, dass wenn man die jüngste arbeitende Generation fordern und begeistern kann und auf ihre Stärken setzt, dass sie sehr gut aufblühen. (vgl. IP1, 2022, Z355-Z358, Z368-Z369; IP2, 2022, Z403-Z404) Andererseits erleben die ExpertInnen aber auch, dass vor allem die jüngere Generation erachtet, „der Begriff Chef und Autorität ist etwas anderes, das ist auch bei anderen Mitarbeitern sie sind kritischer, das sind sie schon, sie tun sich mit Autorität nicht schwerer, sondern die Autorität tut sich mit ihnen schwerer

– sie sind kritischer und hinterfragen mehr“ (IP3, 2022, Z415-Z419). So wird die jüngere Generation als selbstständiger, selbstfürsorglicher und fordernder wahrgenommen, im Gegensatz zu den Älteren, die noch mehr auf Aufträge erfüllen programmiert sind. (vgl. IP1, 2022, Z355-Z357; IP3, 2022, Z407-Z408; IP4, 2022, Z531-Z555; IP6, 2022, Z489-Z510; IP7, 2022, Z471-Z477; IP10, 2022, Z435-Z437) Gleichermaßen wird festgehalten, dass die Jüngeren eine andere Einstellung zu Arbeit und gleichzeitig auch Freizeit haben und weniger zu Überstunden tendieren, das heißt jedoch nicht, dass sie fauler sind. (vgl. IP3, 2022, Z411-Z414; IP6, 2022, Z489-Z510; IP10, 2022, Z435-Z450) Zur Abrundung der Überlegungen in Bezug auf die Generationen sind sich die ExpertInnen dennoch weitestgehend einig, dass das Engagement und die Bereitschaft für Leistung viel weniger altersabhängig, denn persönlichkeitsabhängig ist. (vgl. IP1, 2022, Z368-Z369; IP2, 2022, Z401-Z404; IP6, 2022, Z509-Z510; IP7, 2022, Z471-Z477; IP10, 2022, Z473-Z477)

Es wird nun in der Subkategorie *4.5. den Nachteilen des PERMA-Lead Modells* nachgegangen, um auch einen kritischen Blick auf das Modell zu fördern. In dieser Subkategorie werden auch hinderliche oder mühsame Auffälligkeiten im Zusammenhang mit dem PERMA-Lead festgehalten, so steigen wir am besten mit dem Zitat „die Dosis macht das Gift“ ein (IP1, 2022, Z399). Es gibt mehrere Aussagen hinsichtlich der Einschränkung von Intensität der aus dem PERMA-Lead möglichen Maßnahmen, das heißt dass man eben nicht zu viel von den positiven Interventionen anwenden soll. (vgl. IP3, 2022, Z424-Z429; IP7, 2022, Z502-Z504; IP8, 2022, Z500-Z504; IP9, 2022, Z618-Z622) Die ExpertInnen geben in diesem Kontext zudem an, dass PERMA-Lead zur Potenzialfaltung sehr dienlich ist, jedoch manchmal andere Herangehensweisen zur Grenzsetzung notwendig sind. (vgl. IP1, 2022, Z383-Z388; IP3, 2022, Z424-Z429; IP6, 2022, Z514-Z524; IP7, 2022, Z502-Z507; IP8, 2022, Z498-Z504; IP9, 2022, Z618-Z626) Außerdem muss hier nochmals erwähnt werden, dass die zwei ExpertInnen, welche aus einem Unternehmen ohne PERMA-Lead Führung kommen, beide der Meinung sind, dass es unmöglich ist, das PERMA-Lead umfassend zu nutzen, da die Unternehmenskultur eine andere ist. (vgl. IP4, 2022, Z589-Z594; IP7, 2022, Z279-Z282)

PERMA-Lead wird durch die Notwendigkeit des persönlichen Einsatzes als ressourcenintensiv erlebt, und passiert eben nicht im Vorbeigehen, sondern nur durch bewusstes fokussieren. (vgl. IP1, 2022, Z417-Z420; IP3, 2022, Z464-Z468; IP4, 2022, Z601-Z602)

In dieser 4. Kategorie kommen sowohl die Vorteile zur Krisenbewältigung, als auch Nachteile bzw. Herausforderungen mit dem PERMA-Lead in den Fokus. Um zu verstehen wie die ExpertInnen

die Führungsherausforderungen während der Pandemie bewältigen können, ist die Verknüpfung zu den Hauptkategorien 1, 2 und 3 notwendig.

## 9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Auf Grund der Aktualität von Führungsherausforderungen vor allem mit der uns seit März 2020 begleitenden Covid-19 Pandemie, soll die vorliegende Masterthesis letztlich die Hauptforschungsfrage

**Welche Bedeutung kommt dem PERMA-Lead Ansatz aus dem Positive Leadership als Instrument während der Krise zu?**

Beantworten (10. *Conclusio und Ausblick*). Die vorliegende empirische Studie setzt sich daher einerseits mit der Frage

**Welche in der COVID-19 Krise hilfreichen Strategien der Führungskräfte können auf den PERMA-Lead Ansatz zurückgeführt werden?**

und andererseits

**Welche Herausforderungen konnten durch das PERMA-Lead Modell bewältigt werden?**

auseinander.

In Bezug auf hilfreiche Strategien im Zusammenhang mit dem PERMA-Lead Modell ist es notwendig zuerst einige Grundlagen zu definieren, denn um PERMA-Lead mit all seinen Elementen umsetzen zu können, braucht es laut ExpertInnen Empathie, Authentizität, Leidenschaft, Vertrauen, Engagement, Begeisterungsfähigkeit, Präsenz, klare Kommunikation, Zuhören, Humor und Transparenz, sowie eine positive Grundhaltung gegenüber dem Menschen. Fachlich–inhaltliche sowie digitale Kompetenzen werden zudem als notwendige Grundlage in der Führung beschrieben. Die Bedeutung des PERMA-Lead hängt daher auch mit der gelebten Intensität in der Gesamtorganisation und der Kompetenzen der ausführenden Person zusammen.

Als hilfreiche strategische Herangehensweisen werden ein klarer Rahmen mit ausreichend Zeit für den Austausch im Team und mit MitarbeiterInnen, sowie eine positive Team- und Fehlerkultur angeführt. Die Partizipation von MitarbeiterInnen in strukturelle Prozesse gilt unter den ExpertInnen als erfolgsbringend. Die Vermittlung von Hoffnung, Zuversicht und optimistischen

Gedanken sind ebenso als hilfreiche Strategien festzuhalten, wie die im Optimalfall bereits vorhandenen tragfähigen Beziehungen und Humor. Das Bemerkten von kleinen Fortschritten gilt außerdem als effektiv.

Grenzen in der Umsetzung des PERMA-Lead werden dort aufgezeigt, wo das Konzept von einzelnen Führungskräften umgesetzt wird oder persönliche Grenzen der Führungskräfte, wie bspw. Kontrollverlustängste erreicht werden.

Die strategische Bedeutung der positiven Emotionen im Arbeitskontext erschließt sich aus einer klaren Struktur, der Wertschätzung gegenüber der MitarbeiterInnen sowie einem Arbeitsumfeld des positiven Miteinanders. Auf Ebene der Stärken spielt vor allem der Faktor Zeit eine bedeutende Rolle, denn je besser man seine MitarbeiterInnen kennt, desto hilfreicher werden deren Stärken für das Team erlebt. Tragfähige Beziehungen sollen durch die bewusste Wahrnehmung der MitarbeiterInnen im Arbeits- und Privatkontext kultiviert werden, um durch das Interesse am Menschen eine Basis für Wohlbefinden zu schaffen und mit der Zeit erfolgreiche Teams zu formen. In Bezug auf die Vermittlung des Sinnerlebens verhält es sich ähnlich wie beim Element der Zielerreichung, denn es kann festgehalten werden, dass die ExpertInnen wenig konkretes Führungsverhalten in dem Zusammenhang nennen können, bis auf internalisiertes positives Feedback. Die ExpertInnen verlassen sich hier eher auf die positiven Rückmeldungen der Kunden, welche in ihren Augen sinnstiftend sind, hingegen Wünschen sie sich selbst schon mehr Feedback. Auch wenn die ExpertInnen sich vermehrt auf die Elemente der positiven Emotionen, des Engagements und der tragfähigen Beziehungen beziehen, ist davon auszugehen, dass alle fünf Elementen maßgeblich an erfolgreichem Führungsverhalten während der Covid-19 Krise, sowohl auf MitarbeiterInnen- als auch auf Organisationsebene, beteiligt sind.

Es wird in der Erhebung und nun auch bei der Beantwortung der Forschungsfragen deutlich, dass wie bereits in der Theorie angeführt die fünf Elemente des PERMA hoch miteinander korrelieren und es daher häufig schwerfällt, sie inhaltlich zu differenzieren. Dennoch ist davon auszugehen, dass durch Berücksichtigung der hier dargestellten Führungsstrategien das PERMA gesteigert werden kann. Da hohe Managementkompetenzen auf hohe PERMA-Lead Ausprägungen hinweisen, ist auch nachvollziehbar, weshalb immer wieder eine klare Struktur und ein klarer Rahmen von den PERMA-Lead ExpertInnen gefordert wird, denn vor allem in krisenhaften Situationen gibt Struktur Orientierung und Sicherheit. Ebenso können die Vorteile aus länger

währenden Teammitgliedern für das Unternehmen durch die empirische Erhebung bestätigt werden, denn dadurch steigt die unternehmerische Orientierung und Identifikation wodurch stabilere Umstände entstehen. Obwohl auch die Elemente des Meanings und Accomplishment eine große theoretische Bedeutung einnehmen, denn in der Theorie wird klar dargestellt, dass sogar negative Rückmeldungen besser sind als gar keine, ist es schwierig die beiden Elemente empirisch herauszuarbeiten. Es ist freilich davon auszugehen, dass durch die Nähe zum Menschen im PERMA-Lead Konzept auch implizit diese beiden Bereiche gut mitversorgt werden, wenngleich hier aus theoretischer Sicht auch immer auf die Nachvollziehbarkeit der Rückmeldungen zu achten ist und diese weder zu häufig noch nur im Vorbeigehen passieren sollten.

Als Führungsherausforderungen in der Pandemie können vor allem die Unsicherheit, psychische Belastungen, massive betriebswirtschaftliche Gewinne oder Verluste und die sich von einem Tag auf den anderen ändernde Lage in der MitarbeiterInnenführung über digitale Kanäle angeführt werden. In der Kommunikation ist die Vermittlung von Sicherheit, Zugehörigkeit und Präsenz, trotz physischer Abwesenheit relevant zur erfolgreichen Bewältigung der Pandemie und so auch in der Krise. Dementsprechend werden die stetige Entwicklung und Auseinandersetzung mit den PERMA Elementen, das positive Klima, die entstehende Resilienz und die positive Grundhaltung als hilfreich für die Krisenbewältigung angeführt.

Zudem ist die Stärkenorientierung bei den MitarbeiterInnen hilfreich für besonders herausfordernde Situationen, da sie dadurch auch in der Krise lösungsorientiert bleiben. Der Fokus auf das Positive und Gelingende ermöglicht in der Krise zudem weiterhin selbstständig, eigenverantwortlich und flexibel zu agieren. Durch PERMA-Lead und daraus resultierender stabiler Personalsituationen gelingt es auch Wissen im Unternehmen zu halten, wodurch betriebswirtschaftlich zweierlei Vorteile entstehen. Es müssen einerseits weniger Ressourcen in Einschulungen neuer MitarbeiterInnen investiert werden und andererseits ist das gesteigerte PERMA in länger dienenden Teams theoretisch belegt. Für den allgemeinen Unternehmenserfolg ist zudem anzuführen, dass die Leistungsbereitschaft vor allem auch in außergewöhnlichen Situationen durch das PERMA-Lead als erhöht erfasst wird.

Im Zusammenhang mit unterschiedlichen Herangehensweisen in der Führung in Bezug auf unterschiedliche Generationen kann kurzum festgehalten werden, dass ähnlich der Erkenntnisse aus der Theorie die ExpertInnen bemerken, dass die jüngste arbeitende Generation fordernder

und auch selbstständiger agiert, jedoch auch unterschiedliche sinnstiftende Elemente zu bemerken sind, wie bspw. projektive Arbeitsmöglichkeiten, welche die Möglichkeit eröffnen sich in Projekten zu verwirklichen. Es herrscht hier Einigkeit darüber, dass der PERMA-Lead Ansatz als individualisierter situativer Ansatz zu betrachten ist, so dass man ohnehin egal ob Krise oder nicht durch Pauschalisierungen in der Praxis keinen Mehrwert erzielt. Es lässt sich vermuten, dass auch wenn es verschiedene Tendenzen in den Teams in Bezug auf Generationenunterschiede gibt, die Teamkultur und Orientierung einen größeren Stellenwert einnimmt als das Führen nach generationalen Aspekten.

Nicht als Nachteil jedoch als äußerst essenziell wird zur Abrundung angeführt, dass die ExpertInnen wie in der Theorie aufgeführt, ebenso bemerken, dass PERMA-Lead mit Maß und Ziel eingesetzt werden soll, um nicht in wiederkehrenden Verhaltensweisen, welche eher als Floskeln, denn als tatsächliche positive Interventionen wahrgenommen werden, zu versinken. Ein tatsächlicher Nachteil kann in der Theorie erfassten vorgegebenen Top-Down Strategie gesehen werden, denn auch hier findet sich die Bestätigung, dass ohne PERMA-Lead gelebter Organisationskultur, die Aufrechterhaltung des PERMA-Lead und auch der positiven Effekte mit nahezu grenzender Wahrscheinlichkeit als nicht durchführbar wahrgenommen werden. In jedem Fall braucht es aber Zeit um das Modell zu implementieren und dann auch zu leben.

Es lässt sich aus diesen Erkenntnissen eine effektive und effiziente Bedeutung des PERMA-Lead Modells während der Krise ableiten. Führungskräfte, welche nach dem PERMA-Lead Modell ihren Führungsansatz bestreiten, verknüpfen ihr theoretisches Wissen über PERMA mit praktischen Verhaltensweisen und erleben beides als Grundhaltung und so internalisiertes Verhalten. Die beschriebenen theoretischen Vorteile aus dem Modell, welche auch während krisenhaften Zeiten ihre Gültigkeit haben, lassen sich weitestgehend bestätigen. So gibt es folglich während der Pandemie weniger Konflikte und Unsicherheiten, stabilere Teams durch mehr Zusammenhalt und entstehender Resilienz, mehr Vertrauen und so ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl und den unternehmerischen Mehrwert durch die Bereitschaft das Wissen im Team zu teilen.

Die in der Theorie verankerte Haltung, dass während der Krise anderes Führungsverhalten gefordert wird, lässt sich teilweise bestätigen, denn trotz PERMA-Lead sind in der Krise besondere Maßnahmen in der Aufmerksamkeit und Präsenz für die MitarbeiterInnen essenziell. Vor all den

nun gesammelten Erkenntnissen muss aber auch festgehalten werden, dass eine Implementierung des PERMA-Lead während einer Krise als nicht sehr erfolgsversprechend zu sehen ist, da während der Krise sehr viele Ressourcen in Neuorientierung und Stabilität fließen, so dass vermutlich keine Zeit für die intensive Umsetzung eines neuen Führungsmodells bleiben.

Als überraschend soll an dieser Stelle noch angeführt werden, dass keine der Führungskräfte eine Verknüpfung zu Zielen hergestellt hat, obwohl das PERMA-Lead Modell in der Theorie sehr wohl vorgibt, dass Ziele und Rollenklarheit als hilfreich erlebt werden. Außerdem werden in der Krise in den PERMA-Lead geführten Unternehmen ähnliche Führungsherausforderungen festgestellt, wie sie vermutlich überall auf der Welt durch die Pandemie ausgelöst werden. Das heißt an dieser Stelle sollte in diesem Führungsansatz, wie in den meisten anderen, noch über die Implementierung von präventivem Krisenmanagement nachgedacht werden.

Abschließend wird hier nochmal betont, dass in der empirischen Befragung eine Abhängigkeit von der das Modell ausführenden Person erhoben wird, welche in der Theorie in der Art nicht zu finden ist. Denn das PERMA-Lead Modell postuliert, dass es trainier- und so auch lernbar ist. Möglicherweise sollte der Aspekt der Lernbarkeit künftig noch genauer beleuchtet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die Auseinandersetzung mit der Theorie und aus der Verknüpfung mit den empirischen Ergebnissen, erfolgreiches Führungsverhalten für die Krise der Covid-19 Pandemie abgeleitet werden kann. Aus dem vorteilhaften Führungsverhalten nach dem PERMA-Lead Konzept entstehen hilfreiche Führungsstrategien, welche im Optimalfall vor, während und nach der Krise zum Einsatz kommen, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten.



## 10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem abschließenden Kapitel werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse im Hinblick auf die Hauptforschungsfrage zusammengeführt und erläutert. Im Mittelpunkt stehen die Forschungsfragen und inwiefern sie über die Erkenntnisse zu beantworten sind. Zentrale Ergebnisse werden erneut zusammengefasst und es wird beleuchtet, welche Vorannahmen bestätigt und welche widerlegt werden konnten. In einem weiteren Punkt werden aber auch die Grenzen der Arbeit diskutiert. Der Ausblick bezieht sich in diesem Kapitel auf Überlegungen zu weiterer Forschung zum Themengebiet, um hier offen gebliebenes womöglich künftig zu beantworten.

Demgemäß lautet die Hauptforschungsfrage

**Welche Bedeutung kommt dem PERMA-Lead Ansatz aus dem Positive Leadership als Instrument während der Krise zu?**

Das PERMA-Lead Modell erlangt in den letzten Jahren im Allgemeinen immer mehr an Bedeutung, da sich sowohl die Positive Psychologie und seines Zeichens die Positive Leadership Bewegung, als auch die Führungsforschung den Erkenntnissen aus der Verknüpfung des theoretischen Grundkonzeptes mit dem Gewinn aus der praktischen Umsetzung in Unternehmen verschrieben haben. Wie bereits Kim Cameron als einer der Gründerväter des Positive Leadership als eine Grundfeste dessen festhält, geht es vor allem darum, den Menschen und den Profit in den Mittelpunkt zu stellen.

Dennoch ist die Herausarbeitung der Bedeutung des PERMA-Lead Modells als Instrument während der Krise ein sehr umfassender Beitrag, denn im Grunde geht es darum die Sinnhaftigkeit der Anwendung des PERMA-Lead Modells während der Krise zu bewerten.

In der Ausarbeitung der theoretischen Subforschungsfragen über die Vorteile von Positive Leadership Elementen und der konkreten Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells in Krisen wird deutlich, dass Organisationen grundsätzlich durch das positive Klima mehrdimensional gestärkt werden und sich so im Optimalfall als krisenpräventiver Faktor zu Beginn unvorhersehbarer Situationen in vorteilhafter Position befinden. Sowohl Ressourcen- als auch Lösungsorientierung dienen als prozesshaft entstandene Positionen im Führungsverhalten dazu, nicht nur den Menschen, sondern auch die Organisation zu stärken und so auch Rentabilitätsaspekte zu verbessern. Um

die Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells im Zusammenhang mit Positive Leadership vollends nutzen zu können, bedarf es einer Implementierung auf zwischenmenschlicher und organisationaler Ebene. Welches Führungsverhalten diese Vorteile konkret auslöst, soll sowohl über die konkrete Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells aus der theoretischen Beleuchtung in Verknüpfung mit den empirischen Ergebnissen dargestellt werden.

Die Wirksamkeit des PERMA-Lead Modells wird über messbare Effekte auf verschiedenste menschliche Aspekte wie Engagement, Gesundheit, Resilienz, Motivation und betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte wie Kundenloyalität, Personalfuktuation, Unternehmensidentifikation- und -erfolg dargestellt. Das konkrete Führungsverhalten, welches zu diesen und noch weiteren messbaren Erfolgen im Unternehmen führt, steht im Zusammenhang mit den fünf PERMA-Elementen, welche die Grundlage für das geforderte Führungsverhalten liefern und durch die empirischen Ergebnisse auch praktisch dargestellt werden. Ziel der Führungskraft soll ein gesteigertes PERMA, das heißt Wohlbefinden bei den MitarbeiterInnen sein, welches nicht durch ein Mehr an PERMA Interventionen erreicht wird, sondern durch eine ausgereifte Implementierung des Konzeptes im richtigen Maß und Ziel.

Um nun die in der Krise hilfreichen Strategien des PERMA-Lead und so den Bewältigungsbeitrag des Konzeptes in der Krise fassen zu können, geht es abermals darum das folglich förderliche Führungsverhalten zu identifizieren. Damit es aber folglich auch eine Chance auf Umsetzung von PERMA-Lead ausgelösten Vorteilen durch Führungsverhalten in der Krise gibt, benötigt die Führungskraft eine positive Grundhaltung in Kombination mit möglichst vielen der folgenden Eigenschaften aus Empathie, Authentizität, Leidenschaft, Vertrauen, Engagement, Begeisterungsfähigkeit, Präsenz, klare Kommunikation, Zuhören, Humor und Transparenz. Strategisch gesehen gelingt dies über Zeit und Interesse für die MitarbeiterInnen, einen klaren Rahmen, eine positive Team- und Fehlerkultur sowie die Vermittlung von Hoffnung und Zuversicht. Es zeigt sich hier bereits eine individuelle Abhängigkeit von der Führungskraft.

Die fünf PERMA-Lead Elemente geben zudem den Rahmen für das Führungsverhalten zur Förderung positiver Emotionen, Stärkenorientierung, Schaffung tragfähiger Beziehungen, Vermittlung von Sinnhaftigkeit und Lob bei Zielerreichung vor, wenngleich auch hier die Umsetzungskraft erneut von der Führungsperson abhängig ist. Der Bewältigungsbeitrag des PERMA-Lead in der Krise

ergibt sich dennoch aus der bereits im Vorfeld erarbeiteten vorteilhaften Position des Unternehmens, dem Wissen über die Notwendigkeit von Kultivierung der fünf PERMA Elemente bei der Führungskraft sowie daraus resultierenden stabileren Teams mit ausgeprägtem Gemeinschaftsgefühl, Sicherheitsempfinden, Vertrauen, Resilienz und dadurch erhöhter Leistungsbereitschaft sowie folglich stabilem Unternehmenserfolg.

Es macht daher durchaus Sinn PERMA-Lead im Unternehmen am besten als Top-Down Strategie zu implementieren, um sich der Vorteile während einer Krise bedienen zu können. Um nun die Hauptforschungsfrage konkret zu beantworten - es kann eine effektive und effiziente Bedeutung des PERMA-Lead Modells als Instrument während der Krise gefunden werden.

Damit diese Aussage nicht irreführend dazu verleitet anzunehmen, dass das PERMA-Lead Modell am besten während der Krise im Unternehmen installiert wird, soll an dieser Stelle betont werden, dass sich die Wirksamkeit vor allem über länger währende Prozesse, die auch als zeit- und ressourcenintensiv gelten, ausbreitet. Das heißt nur wenn das PERMA-Lead Konzept allumfassend in der Organisation implementiert und auch gelebt wird, kann auch von einer vollständigen Wirkungsbreite ausgegangen werden. Bei Nutzung des Modells in verschiedenen Abteilungen ohne Implementierung in der Organisationskultur ist von kleineren positiven Effekten auszugehen, welche natürlich dennoch gewinnbringend für das Unternehmen sein können.

Das PERMA-Lead Modell ist nichtsdestotrotz ein theoretisches Konstrukt, welches in der Praxis in sehr unterschiedlichen Ausprägungen zu finden ist. Bisher findet man weltweit vergleichsweise auch nur wenige Unternehmen, die das PERMA-Lead als Modell im Gesamtunternehmen implementiert haben. Auch wenn die Theorie den Anspruch erhebt einen praxisnahen Zugang zu schaffen, ist wohl davon auszugehen, dass die Wirksamkeit untrennbar mit der Führungskraft und gelebten Intensität im Unternehmen verbunden ist. Hier wird momentan eine Grenze des PERMA-Lead Modells aufgezeigt, der wohl auch so ziemlich jeder andere Führungsansatz unterliegt, denn sobald Menschen dazu angehalten sind Theorien in die Praxis umzusetzen, werden immer individuelle Unterschiede zu finden sein. Es stellt sich hier also einerseits die Frage, wie könnte in künftiger Forschung der Aspekt der Individualität noch besser berücksichtigt werden? Aber auch wie könnte andererseits die Wirksamkeit des PERMA-Lead unabhängig von der Führungskraft gemessen werden? Zudem kann in diesem Kontext die Frage gestellt werden, wie die Verbreitung

des durchaus hilfreichen PERMA-Lead Modells in weiteren Unternehmen gelingen kann, um so auch eine breitere Forschungsbasis zu schaffen.

Das PERMA-Lead Modell vermittelt zudem die Annahme, dass die Führungskraft konkrete Handlungsanweisungen für einen optimalen Führungsstil lernen und trainieren kann. Die hier gefundenen Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass es sich um einen von der Führungsperson abhängigen, situativen Führungsansatz handelt, der viele Führungsmethoden- und interventionen beinhaltet und dennoch in der erfolgreichen Umsetzung von vielen weiteren menschlichen Faktoren abhängig ist. Diese Faktoren auf zwischenmenschlicher Ebene vollends zu erfassen, ist in dieser Arbeit nur ansatzweise gelungen, da wie in den meisten Forschungsarbeiten in Bezug auf menschliches Verhalten die Komplexität des Menschen die Resultate überschattet. Weitere Forschungsbestrebungen zum Thema, wie gut PERMA-Lead tatsächlich lern- und trainierbar ist, wären in diesem Zusammenhang sicher auch hilfreich.

Außerdem und vor allem auch im Hinblick auf weitere künftige Forschung ist auch die Herausarbeitung im Zusammenhang mit Krisenmanagement unter PERMA-Lead Gesichtspunkten als gewinnbringend einzustufen. In diesem Zusammenhang wären weitere Forschungsbestrebungen im Zusammenhang mit Krisen wünschenswert, wenngleich auch womöglich hier eine Ausweitung auf die Implementierung während der Krise sinnvoll wäre, da die eine Krise der Covid-19 Pandemie noch nicht überstanden ist und bereits die nächste Krise durch den Angriffskrieg in der Ukraine in Europa angefangen hat. Es wäre daher sinnvoll zu erheben, wie eine Implementierung des PERMA-Lead trotz herausfordernder Situation gelingen kann.

Eine weitere offene Frage bezieht sich auf das PERMA-Modell als solches, denn wie bereits in der Theorie festgehalten, korrelieren die fünf Elemente sehr hoch miteinander, wodurch die klare Identifizierung von Handlungsempfehlungen für Führungsverhalten schwierig zu differenzieren sind und auch die ExpertInnen dazu veranlasst, ihr Führungsverhalten als vorwiegend internalisiert zu beschreiben und mit der positiven Grundhaltung, welche sie als notwendige Persönlichkeitseigenschaft identifizieren, in Zusammenhang bringen. Um daher tatsächlich ein lehr- und lernbares theoretisches Modell, welches auch allumfassend in der Praxis seine Gültigkeit findet, anzubieten, wird es noch ein Mehr an Forschung, aber auch Praxiserfahrungen in diesem Bereich benötigen. Es könnten Fragen in der Forschung zum Thema Handlungsempfehlungen im Kontext der PERMA-Elemente als hilfreiches Basiswissen erfasst und bearbeitet werden.

Dennoch soll die Bedeutung der positiven Herangehensweise als Grundhaltung nicht geschmä-  
lert werden und auch auf den Mehrwert der Vielfältigkeit durch den individuellen Zugang ver-  
wiesen werden.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass alle Forschungsfragen durch die vorliegende  
Arbeit beantwortet werden konnten. Wenngleich sowohl die theoretischen als auch die empiri-  
schen Subforschungsfragen in der Nachschau auch noch differenzierter ausgestaltet hätten wer-  
den können. Auf Grund der Komplexität des Themas und der noch sehr jungen Forschung in die-  
sem Bereich ist jedoch davon auszugehen, dass fortführende Forschungsvorhaben die Fragen  
noch detaillierter beantworten werden. Weitere Krisen, die sowohl Unternehmen als auch Füh-  
rungskräfte vor große Herausforderungen stellen, sind zu erwarten und bedingen mit den gefun-  
denen Ergebnissen sich besser erst nach der Krise mit der Implementierung des neuen Modells  
zu beschäftigen. Womöglich sollten mutige UnternehmerInnen, die auch während der Krise bis-  
her eher mit Wachstum als mit Verlust konfrontiert waren, sogleich über die Implementierung  
von PERMA-Lead nachdenken, um die Frage nach einem guten Implementierungszeitpunktes  
noch besser beantworten zu können.

Abschließend zu den kritischen Betrachtungen erscheint das Zitat von Miguel de Unamuno pas-  
send

*„In jedem Ende liegt ein neuer Anfang“*

und so wird es sicher schon bald weitere brauchbare Forschung zu PERMA-Lead in der Krise ge-  
ben.

## LITERATURVERZEICHNIS

Aretz, W. (2019). *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ayala, Y., Silla, J.M.P., Tordera, N., Lorente, L. & Yeves, J. (2017). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis – A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>

Bellmann, L., Bourgeon, P., Gathmann, C., Kagerl, C., Marguerit, D., Martin, L. et al. (2021). Digitalisierungsschub in Firmen während der Corona-Pandemie. *Wirtschaftsdienst*, 2021(9), Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s10273-021-3005-3>

Bergsleitner, F. & Rückel, D. (2021). Akzeptanz von Distance Working bei Führungskräften. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00729-9>

Birkinshaw, J., Gudka, M. & D'Amato, V. (2021). The Blinkered Boss: How Has Managerial Behavior Changed with the Shift to Virtual Working. *California Management Review*, 63(4), 5-26. <https://doi.org/10.1177/00081256211025823>

Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership. Tools und Techniques That Create Extraordinary Results*. Oakland: Berrett-Koehler.

Cameron, K., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (Hrsg.). (2003). *Positive Organizational Scholarships. Foundations of New Discipline*. San Francisco: Berret-Koehler.

Creusen, U., Eschemann, N.-R. & Johann, T. (2010). *Positive Leadership. Psychologie erfolgreicher Führung. Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Csikszentmihaly, M. (2017). *Flow. Das Geheimnis des Glücks* (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Czypionka, T., Kocher, M.G., & Schnabl, A. (2020). Österreichs Wirtschaft in der Corona-Pandemie. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 2020, 21(3), 280-289. <https://doi.org/10.1515/pwp-2020-0024>

- Dale, J. & Weinberg, R. S. (1989). The relationship between coaches leadership style and burnout. *The Sport Psychologist*, 3(1), 1-13.
- Dallmer, J. (2019). *Glück und Nachhaltigkeit. Subjektives Wohlbefinden als Leitmotiv für nachhaltige Entwicklung*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L. et al. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results form an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(13), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8>
- Ebner, M. (2010). Führen in der Krise. Die Suche nach dem richtigen Führungsstil. *Managementforum 2010: Public Management in Zeiten der Budget-Konsolidierung*, 68-75.
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zu High Performance*. Wien: Facultas.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Wien: Facultas.
- Fabra, M., Motta, M., Peitz, M. (2021). Versorgungsengpässe während einer Pandemie und was dagegen getan werden kann. *Wirtschaftsdienst*, 2021(8). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s10273-021-2986-2>
- Fasnacht, D. (2021). Agil und frugal in die Zukunft. Strategien für einen nachhaltigen Umgang mit Ausnahmesituationen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 243-248.
- Franken, S. (2010). *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fredrickson, B. L. (2011). *Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 29(4), 499-517. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2392936>

Grant, A.M., Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61-67.

Harris, K.J., Kacmar, K.M. & Carlson, D.S. (2006). An examination of temporal variables and relationship quality on promotability ratings. *Group & Organization Management*, 31(6), 677-699. <https://doi.org/10.1177/1059601106286889>

Haas, A. (2013). Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Vertriebsführung. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung* (S. 309 – 323). Wiesbaden: Springer Gabler.

Helling-Moegen, S. (2013). Strategische Führungskräfteentwicklung bei MLP. Beitrag zum Unternehmenserfolg im Rahmen eines Change Prozesses. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 283-297). Wiesbaden: Springer Gabler.

Herrmann, T. (2013). Wie entsteht Sinn in der Arbeit. In T. Johann & T. Möller (Hrsg.), *Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen* (S. 157-168). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hochanadel, A. & Finamore, D. (2015). Fixed and growth mindset in education and how grit helps students persist in the face of adversity. *Journal of International Education Research*, 11(1), 47-50.

Hofbauer, H. & Kauer, A. (2021). *Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage* (7. Aufl.). München: Carl Hanser.

Klonowski, P.C. (2013). Wie kann eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung durch Stärken gelingen? In T. Johann & T. Möller (Hrsg.), *Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen* (S. 169-176). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kolev, G.V. (2020). *Die Weltwirtschaft im Covid-19-Stress/IW-Kurzbericht* (51, S. 1-3). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/218917>

Korunka, C., Frank, H., Lueger, M. & Ebner, M. (2009). Entwicklung und Prüfung eines Modells zur Förderung von Intrapreneurship in der dualen Berufsausbildung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8(3), 129-146. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.3.129>



- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Aufl.) Weinheim: Beltz.
- Kuknor, S. & Bhattacharya, S. (2021). Organizational Inclusion and Leadership in Times of Global Crisis. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 15(1), S.93 – 112.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lindinger, C. & Zeisel, N. (2013). *Spitzenleistung durch Leadership. Die Bausteine ergebnis- und mitarbeiterorientierter Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippold, D. (2021). *Personalführung im digitalen Wandel. Von den klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten*. De Gruyter: Berlin/Boston.
- Limeri, L.B., Carter, N.T., Choe, J., Harper, H.G., Martin, H. R., Benton, A. et al. (2020) Growing a growth mindset: characterizing how and why undergraduate students' mindsets change. *International Journal of STEM education*, 7(35), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40594-020-00227-2>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/258792>
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendung* (S.71-93). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mishra, R. & Jha, S. (2017). A Conceptual Framework on Positive Leadership Style with Competency based Models. *International Journal on Leadership*, 5(1), 22-30.
- Mundt, J., Peter, T. & Frey, D. (2013). Psychologie der Innovation. Mitarbeiterführung und Unternehmenskultur als Determinanten zur Innovationssteigerung in Unternehmen. *Ideenmanagement*, 39(3), 79-82.

- Müller, F. (2013). Was ist Glück? In T. Johann & T. Möller (Hrsg.), *Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen* (S. 169-176). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müthel, M. & Högel, M. (2013). Führung von Teams. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 371-387). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Naudé, W. (2020). Intelligente Eindämmungsstrategien gegen Covid-19: Die Rolle von Künstlicher Intelligenz und Big Data. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 21(3), 311-322.
- Nettelbeck, H. (2021). Das Und in der Unternehmensführung. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 2021(01), 21-23.
- Niemeyer, K. (2013). Wie kann Wertschätzung positive soziale Beziehungen fördern? In T. Johann & T. Möller (Hrsg.), *Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen* (S. 169-176). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peters, T. (2015). *Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Picca, M. & Spisak, M. (2013). Psychologische Grundlagen für Führungskräfte. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte Führungskompetenz und Führungswissen* (4. Aufl., S. 65-112). Berlin Heidelberg: Springer.
- Preusser, Y. & Bruch, H. (2021). Leadership 2.0 – Führung in digitalen Zeiten: Leadership- Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In P. Mehlich, T. Brandenburg & M.T. Tielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie III. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (Bd. 3, S. 25-50). Münster: MV-Verlag.
- Ramdas, K.S. & Patrick, H.A. (2018): Driving Performance through Positive Leadership. *Journal of Positive Management*, 9(3), 17-33.
- Revers, A. & Streit, P. (2018). Wie sie mit schwierigen Menschen, Misständen und Altlasten konstruktiv umgehen. In G. Raab & N. Crisand (Hrsg.), *Positiv Führen mit Neuer Autorität* (Bd. 82., S. 3-130). Hamburg: Feldhaus Verlag.
- Rödel, S. (2020). Sinnorientierte Führung. Die PERMA-Flourishing neu sortiert. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 2020(04), 241 – 246.

Rolfe, M. (2018). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern*. Berlin: Springer.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A. et al. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung* (F2353, S. 1-260). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile)

Sack, D., Roland, A. & Fuchs, S. (2021). Vom Lockdown in die Staatsbeteiligung? Wirtschaftspolitik in der Covid-19 Pandemie. *dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy*, 14(2), 264-283. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i2.15>

Seligman, M. (1999). *Erlernte Hilflosigkeit*. (3. Aufl.) Weinheim: Beltz.

Seligman, M. (2014). *Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben*. (10. Aufl.) Köln: Bastei Lübbe.

Seligman, M. (2015). *Wie wir Aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*. (8. Aufl.) Köln: Bastei Lübbe.

Steiger, T. (2013). Das Rollenkonzept der Führung. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte Führungskompetenz und Führungswissen* (4. Aufl., S. 35-61). Berlin Heidelberg: Springer.

Stock-Homburg, R. & Özbek-Potthoff, G. (2013). Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 349-369)

Wintermann, O. (2020). Perspektivische Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und die Art des Arbeitens. *Wirtschaftsdienst*, 100(9), 657-661.

Zbierowski, P. (2019). Happy followers of positive leaders. The effect of positive leadership on well-being of followers. *Journal of Positive Management*, 10(4), 51-61.

## Sonstige Quellen

BIP 2020. (2021, März). Verfügbar unter Website der Statistik Austria: [https://www.statistik.at/web\\_de/presse/sonderthema\\_corona/index.html#index26](https://www.statistik.at/web_de/presse/sonderthema_corona/index.html#index26) (abgerufen am: 05.01.2022)

Daten zu Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Wirtschaft und Gesellschaft. (2022, Jänner). Verfügbar unter Website Statistik Austria: [https://www.statistik.at/web\\_de/presse/sonderthema\\_corona/index.html#index26](https://www.statistik.at/web_de/presse/sonderthema_corona/index.html#index26) (abgerufen am: 05.01.2022)

Expertengespräch IP1, Institutsvorstand, geführt von Katrin Kristler, 20.01.2022, Graz., S. 1-9.

Expertengespräch IP2, Kleinunternehmer, geführt von Katrin Kristler, 25.01.2022, Graz., S. 1-9.

Expertengespräch IP3, Leiter ARGE, geführt von Katrin Kristler, 27.01.2022, Graz., S. 1-10.

Expertengespräch IP4, Abteilungsleiter, geführt von Katrin Kristler, 31.01.2022, MS Teams Online., S. 1-13.

Expertinnen Gespräch IP5, Hoteldirektorin, geführt von Katrin Kristler, 02.02.2022, MS Teams Online., S. 1-9.

Expertinnen Gespräch IP6, Leitung Controlling Personal & Innerer Dienst, geführt von Katrin Kristler, 04.02.2022, MS Teams Online., S. 1-11.

Expertinnen Gespräch IP7, Leitung Personal, geführt von Katrin Kristler, 11.02.2022, MS Teams Online., S. 1-12.

Expertinnen Gespräch IP8, Abteilungsleiterin, geführt von Katrin Kristler, 17.02.2022, Graz., S. 1-11.

Expertinnen Gespräch IP9, Teamleiterin, geführt von Katrin Kristler, 23.02.2022, MS Teams Online., S. 1-13.

Expertinnen Gespräch IP10, Teamleiterin, geführt von Katrin Kristler, 25.02.2022 MS Teams Online., S. 1-11.

Index zur ökonomischen Betroffenheit von Branchen durch die Corona-Krise in Österreich. (2021, April). Verfügbar unter Website der Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1118620/umfrage/oekonomische-betroffenheit-von-branchen-durch-die-corona-krise-in-oesterreich/#professional> (abgerufen am: 07.01.2022)

Krise. (2021, Dezember). Verfügbar unter Website des Bibliografischen Institut GmbH: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise> (abgerufen am: 02.12.2021)

MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2021, VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH, Berlin, Deutschland.

Sozialausgaben im Corona-Jahr 2020 um 11% auf 130 Mrd. Euro gestiegen (2021, Juli). Verfügbar unter Website Statistik Austria: [https://www.statistik.at/web\\_de/presse/126444.html](https://www.statistik.at/web_de/presse/126444.html) (abgerufen am: 05.01.2022)

## ANHANG

### A - 1 Interviewleitfaden

<p>Welche Bedeutung nimmt das PERMA-Lead Konzept im eigenen Führungsstil ein?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind aus ihrer Sicht Ihre wichtigsten Kompetenzen in der Führung?</li> <li>• Welche Strategien wenden Sie in der Führung besonders häufig an?</li> <li>• Gibt es in Ihrem Führungsstil bevorzugte Methoden oder Interventionen?</li> </ul>
<p>Wie werden die Elemente des PERMA-Lead in der Führung eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Beitrag leisten Sie für ihre MitarbeiterInnen zu Wohlbefinden, Zufriedenheit &amp; Spaß?</li> <li>• Wie gelingt es Ihnen individuelle Stärken zu erkennen und die passenden Aufgaben an ihre MitarbeiterInnen zu verteilen?</li> <li>• Wie sorgen Sie für gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung? Was tun Sie, dass jeder sich als Teil des Teams erlebt?</li> <li>• Wodurch merken Ihre MitarbeiterInnen, dass sie eine sinnvolle Arbeitsleistung erbringen?</li> <li>• Wie kommunizieren Sie Ihre Freude bei Zielerreichung und worauf bezieht sich vorwiegend Lob oder positives Feedback?</li> </ul>
<p>Welche Herausforderungen brachte die Covid-19 Pandemie für die Führung mit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Auswirkungen hat die Pandemie in ihrem Unternehmen?</li> <li>• Welche PERMA-Lead Strategie oder konkret PERMA-Faktor erlebten Sie im Zusammenhang mit den Herausforderungen als besonders hilfreich?</li> <li>• War es notwendig eine Führungsverhaltensänderung in der Krise umzusetzen?</li> <li>• Was würden Sie sagen ist der Beitrag den PERMA-Lead in ihrem Unternehmen zur Bewältigung der Pandemie beiträgt?</li> </ul>
<p>Welche Herausforderungen können in der Krise durch PERMA-Lead leichter bewältigt werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es momentan besondere Herausforderungen in ihrem Unternehmen?</li> <li>• Welche PERMA-Lead Methoden sind für Sie hilfreich für die genannten Herausforderungen? Welche Vorteile erleben Sie durch das PERMA-Lead Modell in der MitarbeiterInnenführung trotz den besonderen Herausforderungen?</li> <li>• Gibt es bei Ihnen durch den Generationenunterschied besondere Führungserfordernisse?</li> <li>• Was würden Sie sagen sind die Vorteile ganz allgemein durch das PERMA-Lead Konzept fürs Unternehmen und Sie persönlich? Welche betriebswirtschaftlichen Vorteile haben Sie erlebt?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können Sie auch Nachteile oder auch besonders mühsame Umstände durch das PERMA-Lead ausmachen?</li> </ul>
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es eine Frage, die ich nicht gestellt habe, die im Zusammenhang mit PERMA-Lead oder der Krise noch zu beantworten wäre?</li> <li>• Ist Allgemein aus Ihrer Sicht noch etwas offen geblieben?</li> </ul>

## A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Führungsstil Bedeutung PERMA	1.1. Führungskompetenzen 1.2. Führungsstrategien 1.3. Führungsmethoden 1.4. Herausforderungen/Grenzen*
2. PERMA-Lead Anwendungsstrategien	2.1. Positivity 2.2. Engagement 2.3. Relationship 2.4. Meaning 2.5. Accomplishment
3. Führungsherausforderungen COVID-19 Pandemie	3.1. Auswirkungen Pandemie 3.2. Hilfreiche PERMA-Lead Strategien 3.3. Führungsverhaltensänderung 3.4. Bewältigungsbeitrag PERMA-Lead
4. Krisenbewältigung durch PERMA-Lead	4.1. Erlebte Vorteile 4.2. MitarbeiterInnenführung 4.3. Betriebswirtschaftliche Vorteile 4.4. Generationenunterschied* 4.5. Nachteile
*Induktive Bildung	1.4. +4.4. aus der Arbeit heraus entstanden

### A - 3 Transkriptionen

**Transkription IP1** vom 20.01.2022 in Präsenz durchgeführt, Institutsvorstand, Gesundheits- und Sozialwesen, 67 Jahre männlich, Interviewzeit: 62 Minuten

1	I..... Interviewer
2	IP1.....Interviewpartner 1
3	I: Bevor wir über PERMA reden würde ich gerne von dir wissen, was du glaubst,
4	was die wichtigsten Kompetenzen in deinem Führungsstil sind?
5	IP1: In meinem Führungsstil? Die Kompetenzen in meinem Führungsstil?
6	I: Ja
7	IP1: Humor, Humor und überspitzen.
8	I: Was meinst du mit überspitzen?
9	IP1: Na übertreiben und hm und das Gehirn verdrehen.
10	I: Und ganz allgemein, wenn du jetzt nicht über deinen Führungskompetenzen
11	nachdenkst, was würdest du sagen sind so die wichtigsten Führungskompetenzen?
12	IP1: Die einer haben muss oder eine?
13	I: Ja.
14	IP1: Eine grundsätzliche Bereitschaft den MitarbeiterInnen zu begegnen und beim
15	Begegnen in ihnen wertvolle Menschen sehen und ihnen das auch immer wieder auch
16	mitzuteilen durch kleine oder große Handlungen der Aufmerksamkeit, der
17	Anerkennung, der Kompetenz usw. und das was auch ist, bevor man wirkliche
18	Vereinbarungen trifft ein Moment der Begegnung geschaffen zu haben wo man mit
19	dem anderen reden kann als letztes noch die Fähigkeiten zuwarten zu können,



- 20 Pausen einlegen zu können, wenn sich's einmal zugespitzt hat und dann noch
- 21 vielleicht eines – nach vorne denken und nach vorne schauen und dranbleiben.
- 22 I: Mhm – klingt sinnvoll – welche Strategien in der Führung, jetzt sind wir
- 23 wieder bei dir – wendest du gerne an?
- 24 IP1: Sehr gerne, wenn ich führe, dann wende ich gerne an Initiative, das wird
- 25 mir gerne als Kontrollsucht ausgelegt, Ja und ich habe gerne von vorne weg
- 26 einen Überblick und kann das dann auch mit hinten herum sich auch entwickeln
- 27 lassen und immer wieder zwischen durch so Momente der Begegnung und manchmal
- 28 verwende ich auch ganz bewusst Understatement und spiele ein bisschen die arme
- 29 Sau.
- 30 I: Ja und gibt es irgendwelche besonderen Methoden oder Interventionen die du in
- 31 der Führung gerne anwendest?
- 32 IP1: Ablenken, humorvolle Interventionen und kleine oder größere Provokationen
- 33 und mittlerweile schon Momente der Resonanz wo sich etwas aufbauen kann, was ich
- 34 nicht so gut kann, muss ich vielleicht nicht sagen, gehört ein klarer Rahmen und
- 35 was auch dazu gehören würde, wäre eine gute strukturierte Vorbereitung, das kann
- 36 ich aber nicht so gut.
- 37 I: Dafür gibt es ja dann vielleicht MitarbeiterInnen? Möchtest du zu deinem
- 38 Führungsstil noch etwas ergänzen?
- 39 IP1: Ja vielleicht gibt es MitarbeiterInnen, vielleicht auch nicht. Zu meinem
- 40 Führungsstil habe ich fürs erste genug gesagt.

41	I: Okay, jetzt komme ich ein bisschen zum PERMA, zu dem wie auch Hr. Ebner PERMA
42	definiert, welchen Beitrag glaubst, du dass du leistest, dass es deinen
43	MitarbeiterInnen gut geht, dass sie zufrieden sind und auch dass sie ihr
44	Wohlbefinden steigern können und auch dass sie Spaß in der Arbeit haben können?
45	IP1: Welchen Beitrag ICH dazu leiste?
46	I: Ja du – du als P. – du in deiner Führungsrolle.
47	IP1: Naja es gibt immer wieder etwas Überraschendes zu erleben, ich lege relativ
48	viel Wert auf gute Emotion, ich kann ganz gut Beziehungen knüpfen und ich
49	versuche den Menschen natürlich eine Art Mission zu geben, dass sie selbst etwas
50	aufblühen – was sie gut können. Ja das ist jetzt vielleicht etwas platt.
51	I: Ich frage noch etwas konkreter? Was leistest du für einen Beitrag, dass deine
52	MitarbeiterInnen zum Beispiel Spaß haben können?
53	IP1: Ja Humor und überraschende Wendungen und naja auch dass ich manchmal
54	paradox etwas sage oder tue.
55	I: Gibt es auch zusätzlich noch etwas?
56	IP1: Ich erlaube, dass in meinem Haus gefeiert wird und dass es Treffen gibt.
57	Dass es durchaus eine Kultur gibt, da gibt es auch denkwürdige Sachen von früher
58	und dass es auch jetzt eine Art Kultur des positiven Erlebens miteinander gibt,
59	wo man auch einen Spaß und eine Freude haben kann. Ich fördere das sogar.
60	I: Okay Danke, aber Achtung noch eine schwierige Frage – wie gelingt es dir,
61	dass du Stärken erkennst und dann auch die passenden Aufgaben für deine

62 MitarbeiterInnen findest?

63 IP1: Ich weiß es nicht genau – naja ich schaue nur hin. Und da habe ich ein

64 Gespür und gehe mit den Leuten in Resonanz und dann bemerke ich, wo die gut

65 eingesetzt sind. Das ist ein miteinander schwingen und manchmal kann man

66 vielleicht auch schauen eine Stärkenanalyse zu machen, aber das ist einfach ein

67 Gespür – das kann ich nicht genauer beschreiben wie es geht. Wenn ich da zum

68 Beispiel bei einer unserer Buchhaltungskräfte hernehme, die war vorher im Front

69 Office, das hat nicht funktioniert und dann ist sie dort hingekommen, wo sie

70 jetzt gut abrechnen kann, dort findet sie eine Mischung aus Selbsterfüllung und

71 Bedeutung und doch einen klaren Rahmen und es gibt einfach Leute, die sind

72 klarer, nüchterner, strukturierter, da kenne ich eine Person die das

73 hervorragend gemacht hat, die ist in Karenz jetzt und dann gibt es eine andere,

74 die ist überschwänglich, breitet ihre Schmetterlingsflügel darüber aus, und

75 diese Stärken muss man dann halt ermöglichen. Wenn du bei den Neuen schaust, da

76 gibt es eine A., die ist ein bisschen böse und schroff, das darf man bitte nicht

77 so schreiben, und frech ist sie auch, aber sie hat eine große Leidenschaft für

78 analytisches und Tests und da darf sie das machen und so kann man bei vielen das

79 anschauen, manche haben ein untrügliches Gefühl für das was sein wird und was

80 nicht sein wird, und die kann man halt dann auch dort einsetzen. Dass das immer

81 100%ig gelingt, ist es nicht, es ist ein beständiges austarieren, dass die

82 Energiebalance da ist.

83	I: Habe ich das jetzt richtig verstanden, dass du deinen MitarbeiterInnen das
84	dann auch ermöglichst, dass sie an der Stelle richtig eingesetzt werden?
85	IP1: Man muss einen Rahmen vorgeben – das was zu machen ist – aber der Rahmen
86	sollte, die Basis dafür sein, dass man sich und seine Möglichkeiten entfalten
87	kann und ja du kannst nicht jemanden da reinstecken mit „du musst das machen“ –
88	wenn das nicht so gut passt. Da habe ich kein analytisches Messinstrument oder
89	keinen vals survey oder kein Blasendiagramm wer was macht, aber wenn die
90	Menschen an der richtigen Stelle sind, dann können sie ihre Energie entfalten
91	und es wird ein harmonisches Ganzes. Manchmal ist auch der Widerspruch und der
92	Konflikt ganz wichtig, weil dadurch strukturiert sich wieder etwas Neu.
93	I: Wie forciert du dann die Unterstützung im Team? Dass sie sich gegenseitig
94	unterstützen deine MitarbeiterInnen? Und wie wird das Klima der Wertschätzung
95	bei dir im Haus gelebt?
96	IP1: Ich lebe das Klima der Wertschätzung sicher eher über Provokation und auch
97	über kleine Aufmerksamkeiten und kleine Überraschungen – kleine acts of kindness,
98	da und dort ein kleines Danke, eine kleine Überraschung dort und da und auch
99	die Bereitschaft einmal zu sagen – Entschuldigung es tut mir leid – wenn es
100	einmal zu viel war – aber es sind eher so kleine Akte der Aufmerksamkeit und
101	kleine Möglichkeiten. Das Klima der Wertschätzung kommt auch dadurch, das Leute
102	Möglichkeiten haben, die sie vielleicht wo anders nicht haben, man kann einmal
103	ein Auto übers Wochenende haben oder man kann sich viel aussuchen – aufpassen

104 muss man dann manchmal, dass es keine Selbstbedienungsmentalität wird, nicht in  
105 dem Sinn, dass die Leute, das bewusst machen, sondern, ja da musst du die  
106 richtige Balance halten.

107 I: Verstehe – und wie haltest du die richtige Balance?

108 IP1: Die richtige Balance haltet man, in dem man auf sein Herz hört. Das gespürt  
109 man, ob die richtige Balance da ist oder nicht und manchmal ist man auch  
110 herausgefordert, dann fährt man auch heraus gefordert nach Hause. Dann ist es  
111 gut, wenn man dranbleibt und nach vorne geht – ich sage es so, beim Führen des  
112 Unternehmens spüre ich ob es gut passt oder nicht passt und dann jammere ich  
113 durchaus auch einmal und das auf was ich aufpassen muss, ist, dass ich bei dem  
114 wenn ich auf Understatement mache, mich selber nicht abwerte, sondern dann  
115 wieder vorgehe und das was hilft ist, jeden Tag einen kleinen Schritt und denn  
116 resümieren, für das was gut gegangen ist.

117 I: Was tragst du dazu bei, dass sich deine MitarbeiterInnen untereinander gut  
118 unterstützen können? Oder wie läuft das hier bei dir?

119 IP1: Indem sie Möglichkeiten haben und das Tun können, was sie gerne machen  
120 wollen und sich dabei auch entfalten können und sich selber auch verwirklichen  
121 können. Das hat eine andere Seite – die andere Seite ist, dass es  
122 Selbstbedienungsmentalität macht. Ich mache halt das was ich mir denke – das  
123 braucht eine übergeordnete Klammer, aber die kann man nicht auch nur vorgeben –  
124 zum Beispiel Nachgehend, Stark, Positiv, sondern die muss man immer entwickeln.

125	Das dann im Großen und Ganzen dann drinnen bleibt, bei uns im Haus ist ja auch
126	gefragt, über das Maß hinaus zu arbeiten und auch an nicht üblichen
127	Arbeitszeiten etwas zu tun, sobald du anfängst, das zu verordnen, wird das
128	schlecht gelingen, sobald du aber einmal gesagt hast, dass das durchaus auch
129	notwendig ist, und dann auch die richtige Balance hast, dass du dich auch mal
130	wieder zurückziehen kannst, dann geht es auch wieder.
131	I: Ja und wodurch erleben sich die MitarbeiterInnen als Teil des Teams? Wodurch
132	erlebt jeder einzelne, dass er Teil des Teams ist?
133	IP1: Naja an dem selber, an dem man an einem Erfolg teilhaben kann, an dem man
134	etwas bedeutend erleben kann, an dem man irgendwo dabei ist und zum Großen
135	Ganzen was beiträgt, das ist jetzt zwar sehr allgemein, ja das man sich auch
136	wahrgenommen fühlt, auch außerhalb der Zeit, wenn man jetzt schon fertig ist,
137	sowie jetzt gerade sitzen einige MitarbeiterInnen zusammen und befeiern den
138	Geburtstag eines Kollegen. Aber auch indem man gemeinsam einen Befund durchgeht
139	und daran bemerken sie das. Eigentlich wieder an den kleinen Gesten der
140	Dankbarkeit. Und am gemeinsamen Tun.
141	I: Okay und ich meine, wir wissen ja, dass es wichtig ist, dass jeder einen
142	sinnvollen Beitrag leistet und gibt es irgendetwas, was du tust, dass deine
143	MitarbeiterInnen auch wissen, nicht nur dass es zu tun ist, sondern auch, dass
144	es ein sinnvoller Beitrag ist, den sie leisten. Die Arbeit an sich ist natürlich
145	sinnvoll, aber woran merken sie in deinem Institut, dass sie einen sinnvollen

146 Beitrag zum Großen und Ganzen leisten.

147 IP1: Naja wenn sie ein Vermächtnis hinterlassen können, fangen wir bei unserer M.

148 und der Wissensdatenbank an. Wenn sie bemerken, dass sie für andere da sind und

149 aktiv für andere eintreten können und da auch was machen können. An dem merken

150 sie das. Und sie bemerken es auch, dass die Werte, die sie haben auch die Werte

151 der Firma sind – aber das ist auch wieder ein Schlagwort von Cameron und indem

152 sie sich selber bedeutend fühlen und die Bedeutung sich dadurch ergibt, dass sie

153 für andere was tun, mit Maß und Ziel. Das kann man wieder übertreiben, dann geht

154 es ins Ausbrennen, ich will auch nicht sagen, dass es immer gut gelingt, aber es

155 gelingt erstaunlich oft ganz gut.

156 I: Ich bin fast fertig mit meinen PERMA fragen, ich weiß sie wiederholen sich

157 vielleicht ein wenig und dennoch die letzte wie wir wissen ist Accomplishment,

158 da geht's ja wie wir wissen, darum dass die Zielerreichung im Mittelpunkt steht

159 und dass dann auch Lob und Feedback im Raum steht, wie machts ihr, wie machst du

160 das? Wie machst du das, dass du bei Zielerreichung Freude mitkommunizierst?

161 IP1: Naja Freude, schauen wir Mal. Dranbleiben, dranbleiben, dranbleiben und

162 kleine Erfolge bemerken und dranbleiben, dranbleiben, dranbleiben und durchaus

163 auch herausfordern. Schon vermitteln, das geht jetzt vielleicht noch nicht, aber

164 das wird ganz sicher werden. Und das wichtigste ist, unermüdlich dranzubleiben –

165 das wichtigste ist, wenn ich merke, wenn ich zu viel tue, auch einmal rausnehmen,

166 einfach Mal Pause machen lassen und einfach Mal zuhören. Das ist so die größte

- 167 Herausforderung überhaupt, zu erkennen, was der eigentlich mitteilen will und
- 168 zuhören und dann aber wieder beharrlich dranbleiben. Das wichtige wenn ich
- 169 nochmal zu Positive Emotion zurückgehe, ist das wichtige, manchmal zuhören
- 170 können, was man wirklich will und was sich dahinter verbirgt, da habe ich einen
- 171 guten Lehrmeister, der heißt S. und bei ihm muss ich immer wieder erkennen, weil
- 172 oft bietet er das nicht so an – einfach das ihm zugehört werden kann. Und
- 173 manchmal verbirgt sich hinter abstrusen Angriffen, damit meine ich nicht
- 174 unbedingt S., aber oft Bedürfnisse gehört zu werden und wenn das erfüllt ist,
- 175 dann kann man wieder eine Anforderung stellen.
- 176 I: Das heißt Feedback gibt's von dir in welche Form hauptsächlich?
- 177 IP1: In kleinen humorvollen Dosen der Provokation. So dieses klassische Feedback,
- 178 das ist gut, das hast du gut gemacht, gibt es auch immer wieder aber da muss
- 179 ich mich bewusst hernehmen, es geht eher so, dass ich manchmal was sage und
- 180 einen Vorschlag mache und etwas hernehme, das kann durchaus auch manchmal
- 181 konfrontativ sein aber ich kann mir zu gute halten, dass ich mich manchmal auch
- 182 an der Grenze zur Beziehungsverletzung bewege, aber das dann wieder ganz gut
- 183 einkriege und reguliere.
- 184 I: Gibt es noch was du im allgemeinen zum Thema der PERMA Faktoren anfügen
- 185 möchtest? Es kommt nämlich jetzt gleich ein Schwenk.
- 186 IP1: Ja du musst mir das eh geben, weil so habe ich das noch nie erzählt.
- 187 I: Ja gerne – ich muss es eh transkribieren – ich kann es dir dann eh schicken.



188 IP1: Ja. Der große Schwenk jetzt.

189 I: Der große Schwenk zur Pandemie – welche Auswirkungen hat die Pandemie in  
190 deinem Unternehmen gehabt – ganz allgemein einmal – so von Anfang an, das sind  
191 jetzt zwei Jahre.

192 IP1: Zuerst haben wir geglaubt wir müssen sehr regulierend eingreifen und sehr  
193 regulierend abfedern – Kurzarbeit usw – es hat auch zweimal Kurzarbeit im  
194 Betrieb gegeben. Und wir müssen vorbeugen, damit wir keine Umsatzeinbußen  
195 erleiden. Die Pandemie hat sicher die Auswirkung gehabt, dass wir zum Teil  
196 erkennen lernen haben können, das muss man dann vielleicht ein bisschen ordnen,  
197 was man mit neuen Medien alles machen kann. Die Pandemie hat am Anfang einen  
198 unglaublich guten neuen Zusammenhalt gegeben, wenn ich an diese Ermutiger Mails  
199 erinnere und diese Online-Konferenzen miteinander. Und das wichtigste ist, dass  
200 wenn wir die Entwicklungen lassen und eine gute Dosis zwischen begegnen und dem  
201 anderen finden, werden die Geschäfte nicht wirklich schlechter. Sondern laufen  
202 ganz gut weiter. Und Panik ist ein schlechter Ratgeber, Panikattacken habe ich  
203 schon zwischendurch gehabt, aber Panik ist ein schlechter Ratgeber. Und das was  
204 ganz gut funktioniert, immer weiter bis zum Schluss hin, ist ein ganz klares  
205 Reglement, wie mit den Vorschriften umzugehen, bewährt sich absolut. Und wir  
206 müssen auch sagen, dass wir am Institut ein bisschen über den 3G Regeln sind,  
207 wenn das gut kommuniziert wird funktioniert das auch gut und die Klientel findet  
208 sich auch gut ein. Und was es auch verstärkt hat, nicht überall, wie segensreich

209	nachgehend ist und wie sensibel man da sein kann und dass man dann trotzdem
210	berechtigterweise seinen wirtschaftlichen Erfolg eintragen darf und schreiben
211	kann. Natürlich merkt man jetzt zum Schluss meiner Meinung nach auch, also
212	gerade jetzt in der letzten Zeit, dass naja bei Jugendlichen eine gewisse
213	Häufigkeit der Aussichtslosigkeit und depressiver Dinge da ist. Dort wo man
214	sozusagen dabei ist, und dabei bleibt entwickeln sich auch immer wieder
215	optimistische Gedanken – das war jetzt eine Floskel, aber am besten du stellst
216	jetzt die nächste Frage.
217	I: Jetzt kommen wir wieder zu der Verknüpfung – was von PERMA hat dir vor allem
218	im Zusammenhang mit der Pandemie geholfen, dass es leichter war am Institut?
219	IP1: Dass es leichter gegangen ist?
220	I: Ja was war zum Beispiel aus dem PERMA-Lead Strategien für dich hilfreich,
221	dass es auch in der Pandemie gut gegangen ist?
222	IP1: Das weiß ich nicht ob es eine PERMA-Lead Strategie ist, aber Optimismus und
223	Hoffnung war das entscheidende. Und Optimismus und Hoffnung würde ich am ehesten
224	unter Accomplishment einordnen bei PERMA – die Kultivierung der Hoffnung, dass
225	nach vorne gehen und dran bleiben Zuversicht macht, die beste Variante um eine
226	uneindeutige Situation in den Griff zu kriegen, ist nach vorne zu gehen und zu
227	arbeiten und dort ist es ganz gut, wenn du Menschen hast, die handeln. Und die
228	Handeln können nennt Seligman die PERMA People. Und die befeuern andere – das
229	musst du nicht reinschreiben – inwieweit man das trainieren kann da bin ich

230 skeptisch. Nicht ganz skeptisch – man kann natürlich üben, positive Gefühle,  
231 positive Beziehungen und so weiter und so fort, aber es geht am ehesten meiner  
232 Meinung nach, wenn du die richtigen Leute, die die richtigen Stärken haben an  
233 den richtigen Platz setzt. Ich glaube nicht, da kommen wir zu einer anderen  
234 Diskussion, die müssen wir nicht unbedingt führen, dass man das so formell  
235 trainieren kann, wie es das PERMA-Lead Konzept manchmal vorsieht.  
236 I: Ja.  
237 IP1: Das muss man auch so nicht hineinschreiben.  
238 I: Das kann man sehr gerne so hineinschreiben, das passt schon. Ich habe nur im  
239 Rahmen des Interviews jetzt keine Meinung dazu, deshalb sage ich jetzt nicht so  
240 viel dazu.  
241 IP1: Alles klar – weil du die Interviewerin bist. Eine Führungspersönlichkeit  
242 die interviewet wird. Es geht um das ermöglichen prozesshafter Entwicklung – um  
243 das geht es. Eine Lead Person hat ganz viele Möglichkeiten, wie man es  
244 prozesshaft entwickeln kann. Die haben ganz viele Stärken und können das gut  
245 machen – das ist eh auch die Idee von Seligman seinen PERMA People.  
246 I: Ob das jeder PERMA-Lead zertifizierte Trainer so gut umsetzt, das wissen wir  
247 nicht. Ich kann nur sagen, dass bei E. im Training das gut umgesetzt wird und  
248 auch die Idee gut vermittelt wird.  
249 IP1: Ich müsste mir das von ihm auch einmal anhören.  
250 I: In der Krise in der Pandemie, war es für dich notwendig etwas anders zu

251	machen als sonst?
252	IP1: Nicht wirklich, aber wo mehr Augenmerk hingegangen ist, war meiner Meinung
253	nach, das vermitteln von Optimismus und Hoffnung und auf das Entwickeln der
254	Zuversicht. Das hat sich schon viel stärker ausgewirkt, dass man nicht alles von
255	A-Z planen kann, das man einen Rahmen schafft und dass man in einem
256	autopoetischen oder nennen wir es jetzt agilen Prozess gut weiterentwickelt wird.
257	Und trotzdem dass es ganz wichtig ist, immer wieder als Führungskraft selber,
258	sich selbst auch die Aufgabe zu stellen einen Überblick über den Rahmen zu
259	kriegen und nicht zu keifen, wie es bei mir schmerzlich manchmal so war, dass
260	ich nicht genug Informationen kriege und daher den Rahmen und den Kontakt
261	verliere. Dort geht Reibungsverlust hinein. Du brauchst immer wieder auch die
262	Herausforderung zu schauen, ob für dich alles passt. Und dann kann ich auch ein
263	Vertrauen entwickeln, dass die anderen nicht gegen dich arbeiten, sondern mit
264	dir arbeiten. Denn wenn du nur drinnen sitzt und sagst, alle müssen mir Bericht
265	erstatten und mir dienen und dass alle so machen, dann geht es nicht so gut. Das
266	habe ich sicher so dazu gelernt, aber ob das ein Spezifikum von PERMA war oder
267	ein Spezifikum einer Mitarbeiterin sei nochmal dahingestellt.
268	I: Und wenn ich nochmal frage was hat PERMA-Lead dazu beigetragen, dass dein
269	Unternehmen die Pandemie bisher gut bewältigen hat können?
270	IP1: Ok, dann sage ich – dass es überall Menschen gegeben hat, die Stärken haben,
271	die andere inspirieren, anstecken und weiterführen können. Die einen mehr beim

272 Sinn geben, die anderen mehr beim positive Emotionen schaffen, die anderen beim  
273 dranbleiben und so weiter und sofort. Dieses Modell – durch Personen die  
274 PERMA-People sind, soweit ich das verstehe dass die dann das weiter machen  
275 können. Und dass man – na gut, dass kann ich dich ja dann außerhalb der Zeilen  
276 fragen, weil vielleicht habe ich das immer noch nicht verstanden, es gibt  
277 einfach Personen die gute PERMA-Lead Eigenschaften haben und eigentlich will  
278 PERMA-Lead, wenn ich das richtig verstehe, schauen, wo die Personen stehen und  
279 dass man die dann trainiert, dass sie gut PERMA verbreiten können. Das kann man  
280 meiner Meinung nach hauptsächlich über Stärken machen und man kann das natürlich  
281 auch üben. Dort habe ich vielleicht in der Nuance andere Anschauungen – aber  
282 PERMA-Lead hilft dort, wo du hilfst PERMA über deine Stärken und deine  
283 Leidenschaften zu verbreiten und so den Betrieb ins positive zu führen.  
284 I: Bevor der nächste Schwenk kommt – gibt es momentan besondere  
285 Herausforderungen in deinem Institut? Oder möchtest du allgemein noch etwas zu  
286 den Herausforderungen während der Pandemie anfügen?  
287 IP1: Ja aber das ist jetzt wieder was anderes, die größte Herausforderung ist  
288 das Unwesen der echten Psychologie abzustellen, die Herausforderung ist, den  
289 Spagat zwischen Planung und Dienstplan – es ist ja bekannt, dass ich ein  
290 ausgesprochener Feind des Dienstplanes war – obwohl ich ihn gefordert habe – und  
291 zwischen Rahmenbedingungen und der Art und Weise die Gesamtidee unserer  
292 strategischen Idee zu vermitteln. Ja – wir haben unglaublich viel zu tun, es

- 293 kommt unglaublich viel herein, es gibt viele Problemlagen – wir haben auch sehr
- 294 viel junge Leute, die jetzt da sind und die diesen Zusammenhang was gute
- 295 Psychologie ist, das ist eine Herausforderung die ich heute sehe. Und wir
- 296 bemerken natürlich immer über kleine Sachen, dort wo handeln geht, ist es gut.
- 297 Dazu gehört natürlich auch, was eine Herausforderung ist, dass das tragende
- 298 Element die Gruppe natürlich in der Pandemie bis zu einem gewissen Grad auch in
- 299 Mitleidenschaft gezogen ist, und natürlich auch ideologisch wenn man das von der
- 300 Grundidee nicht so mitgeführt und mitgestärkt hat werden können, da muss man
- 301 einfach dranbleiben. Und auch mit den MitarbeiterInnen reden, es gibt eh wieder
- 302 drei bis vier neue MitarbeiterInnen die begeistert sind und tun, die haben zum
- 303 Teil aber noch ein anderes Handwerk, aber da muss man sie erreichen.
- 304 I: Das heißt hilfreich für diese Herausforderungen im PERMA-Sinne ist was?
- 305 IP1: Dranbleiben.
- 306 I: Habe ich schon herausgehört.
- 307 IP1: Dranbleiben und positive Emotionen. Resonanz, Liebe und Dranbleiben. Jetzt
- 308 haben wir fast alle Fragen durch oder?
- 309 I: Ja, das ist eh gut. Jetzt frage ich dich konkret nach Vorteilen – welche
- 310 Vorteile erlebst du, weil du eben diesen PERMA Zugang für dich gewählt hast?
- 311 Welche Vorteile fürs Unternehmen erlebst du durch den PERMA-Zugang?
- 312 IP1: 1. Dass Leute sich miteinander begegnen. 2. Dass Arbeit viel leichter zum
- 313 Entwickeln von Leidenschaften, natürlich auch zum Entwickeln von Karriere, aber

314 auch zur Mission werden kann. 3. Dass du viel, viel eher Herausforderungen lösen  
315 kannst, durch das du begegnest und miteinander redest, als wenn du sagst, wenn  
316 du das nicht tust, dann passiert das und das. Das sind sicher die größten  
317 Herausforderungen. Aber vielleicht fragst du nochmal konkreter nach?  
318 I: Ich will von dir wissen, welche Vorteile du erlebst und siehst, durch den  
319 PERMA-Zugang?  
320 IP1: Dass die Leute sich leichter begegnen können und die Arbeit leichter zu  
321 mischen wird, und dass sie sozusagen dort persönliches positives Erleben und  
322 außergewöhnlichen Erfolg durchaus auch im wirtschaftlichen Bereich miteinander  
323 verbinden können. Das geht über das viel sicher viel viel leichter. Und dass der  
324 Gegensatz zwischen Verdienst und sich Wohlfühlen aufhört, wobei immer darauf zu  
325 achten ist, dass und da lerne ich gerade dazu, dass es auch notwendig ist,  
326 dieser PERMA Satz und diese positiv psychologischen Sachen dazu verführen, die  
327 Arbeit und Freizeit zu vermischen. Denn man kann ja auch schon in der Arbeit  
328 Freizeit haben, und da lerne ich jetzt selber dazu, dass es manchmal auch  
329 Abgrenzung braucht, wo man sich bewusst Zeit nehmen muss, um hinauszugehen und  
330 zu sagen – verschwimmen lassen, kann man es nicht nur. Ich habe früher einmal  
331 gepredigt, der Gegensatz zwischen Arbeit und Freizeit hört sich auf, dass sehe  
332 ich heute nicht mehr ganz so. Das ist jetzt vielleicht ein bisschen unkonkret,  
333 aber du kannst ja viel Freude, Positive Emotion usw haben, aber du brauchst auch  
334 Bereiche wo du auch bewusst einmal woanders hinschaust und wo anders hinkommst.

335 I: Und wenn wir kurz die wirtschaftlichen Vorteile beleuchten, die sich durch  
336 den PERMA-Lead Zugang ergeben? Was glaubst du da?

337 IP1: Da kann ich nur sagen, die sich durch den PERMA Zugang ergeben könnten –  
338 ist, dass der Gegensatz zwischen wirtschaftlichen Erfolg und das darf man ja  
339 nicht einmal sagen, zwischen Profit und Ausbeutung der Arbeitskraft sich aufhebt.

340 Also das was für den wirtschaftlichen Erfolg da ist, dass der außergewöhnliche  
341 wirtschaftliche Erfolg da ist und das nicht auf Schweiß und Blut und Ausbeutung  
342 beruhen muss, sondern durchaus auch auf dem Beruhen kann, dass die Leute Spaß  
343 haben. Das was du dabei bedenken musst, wenn du das missbrauchst und die Leute  
344 hinters Licht führst, geht's nicht. Du musst auch bereit sein, etwas abzugeben.  
345 Und dort spielt natürlich auch Bezahlung eine Rolle.

346 I: Jetzt hast du viele Generationen in deinem Unternehmen schon erlebt? Merkst  
347 du einen Generationenunterschied? Brauchen Generationen unterschiedliches  
348 Führungsverhalten? Was würdest du sagen? Was ist deine Erfahrung?

349 IP1: Ja das sagt man oft, dass die neue Generation der neuen Menschen, was  
350 anderes wollen. Dass sie nicht so viel Leistung bringen wollen, das ist nicht  
351 richtig. Wenn ich mir gerade meine neuen Leute anschau, die Namen bitte  
352 rausschneiden.

353 I: Wird sowieso alles anonymisiert.

354 IP1: Die N. und die A. die kommen um 8 Uhr und gehen um 19 Uhr und sitzen dann  
355 oft auch noch länger beieinander, oder auch wenn du L. hernimmst. Ich würde



356 sogar so sagen, dass die Leute heute ordentlich gefordert werden wollen aber  
357 nicht mehr in dem egoistischen Prinzip – ich mache viel Reibach, sondern sie  
358 wollen gefordert werden in einem Miteinander. Das Erbringen von redlicher Arbeit  
359 und Leistung, der PERMA Aspekt Accomplishment ist ganz entscheidend. Das ist  
360 nicht umsonst dass die Duckworth über Ausdauer, GRID oder leidenschaftliche  
361 Entschlossenheit schreibt. Ich glaube dass das die jungen Leute heute mehr mögen  
362 als früher und dazu kommt ein doch größerer Anteil an, oder vielleicht ist das  
363 auch nur im sozialwirtschaftlichen Bereich, ein größerer Anteil an, Kooperation.  
364 I: Ist es vielleicht die Generation, weil das mit PERMA gut funktioniert, dass  
365 sie sich gut begeistern lassen und dass es gut funktioniert dass sie so ein  
366 Engagement zeigen? Die Generation der auch manchmal nachgesagt wird, Freizeit  
367 ist viel wichtiger als Arbeit?  
368 IP1: Ja natürlich, sogar ist es ganz sicher so. Wenn man diese Stärken nimmt und  
369 auf ein kooperatives Modell setzt, dann blühen die mehr auf als anders. Wenn man  
370 dann auch bewusst an dieser Schraube dreht ist es sicher gut.  
371 I: Ich habe das jetzt so verstanden, du kannst auch die junge Generation zu  
372 Höchstleistung motivieren, aber auch weil es dieses Klima gibt, weil es in der  
373 Organisation all diese Dinge gibt, die du beschrieben hast.  
374 IP1: Ja weil sie da drinnen sind, weil sie da Beziehung und Resonanz haben und  
375 das beflügelt. Weil der Mensch will nach wie vor durchaus außergewöhnlichen  
376 Erfolg haben und auch seine unverwechselbare Spur. Und dort hört sich dieser

377	Uralte Gegensatz zwischen Profit, Karriere und Hagel und halt nichts besonderes
378	wollen auf. Das gehört jetzt irgendwie zusammen, das eine geht ohne das andere
379	nicht.
380	I: Jetzt ist für mich noch interessant, gibt es durch dieses PERMA auch
381	Nachteile? Gibt es etwas was einen Nachteil bewirken kann oder vielleicht auch
382	etwas was mühsam ist?
383	IP1: Sein tut es so, es gibt nach wie vor Herausforderungen in Institutionen die
384	man nicht nur, alleine mit PERMA, PERMA-Training und Positivity machen kann. Du
385	musst manchmal auch eine Möglichkeit haben auch klar und entschlossen etwas
386	setzen zu können und sagen zu können. PERMA gibt die Möglichkeit zur
387	Potenzialentfaltung, und du brauchst manchmal eine Möglichkeit gegen Dinge die
388	aus dem Ruder laufen auch nein zu sagen. Dort wieder Druck und Strafe auszuüben,
389	funktioniert nicht. Dort deutlich deine Position zu sagen und gegen gewisse
390	Entwicklung Widerstand zu leisten, ist durchaus sinnvoll. Dort schaut dann die
391	Neue Autorität beim Fenster herein. Im PERMA-Lead vielleicht nicht so, aber bei
392	Kim Cameron schaut da sofort das supportive Feedback herein. Ich glaube dass du
393	das brauchst, du musst auch erlauben und Mut machen, auf der Basis guter
394	Beziehungen und guter PERMA Sachen, auch offen zu sagen, wenn etwas nicht
395	funktioniert.
396	I: Das passt mit PERMA auch zusammen. Es geht ja immer um Maß und Ziel. Möchtest
397	du zu den Vorteilen oder Herausforderungen noch etwas anfügen, bevor wir zu

- 398 einem Ende kommen?
- 399 IP1: Richtig – die Dosis macht das Gift.
- 400 I: Super, jetzt sind wir tatsächlich mit meinen Fragen zu deinem Führungsstil,
- 401 PERMA-Lead Faktoren in der Führung, den Herausforderungen in der Pandemie und
- 402 Vorteile durch PERMA-Lead durch. Jetzt kommt nur noch eine wichtige – gibt's
- 403 noch eine Frage, die ich nicht gestellt habe, die du gerne zum Thema PERMA
- 404 beantwortet hättest? Oder vielleicht auch im Zusammenhang mit der Krise oder
- 405 Pandemie?
- 406 IP1: Im Zusammenhang mit der Krise, mit der Pandemie ist ein entscheidender
- 407 Punkt Hoffnung und Zuversicht. Da müssen wir hingehen und wenn wir viel PERMA
- 408 haben, dann geht das eindeutig leichter. Das was immer eine kontinuierliche
- 409 Evolution ist, und das merke ich auch in der Stunde Diskussion, das ist – wir
- 410 sollten vielleicht weniger schauen zu trainieren, sondern mehr zu schauen zu
- 411 entwickeln. Und da müssen verschiedene Führungsansätze zusammenkommen – und da
- 412 ist es auch ganz wichtig, dass es auch zu einer Synergie der Ansätze kommt. Weil
- 413 man ganz schnell wieder dazu kommt, das eine ist besser als das andere. Ich
- 414 nehme mich selbst dabei nicht aus – ja das vielleicht.
- 415 I: Und ganz allgemein, gibt es für dich noch etwas was offen ist, was du
- 416 anmerken möchtest?
- 417 IP1: Ja Positive Leadership ist harte Arbeit. Positive Leadership und PERMA-Lead
- 418 passiert nicht im Vorbeigehen, es ist harte Arbeit und die muss man immer wieder

419 tun. Und wenn man es nicht tut, tritt immer das ein was in der menschlichen

420 Natur leichter ist – Verfall in den Trampelpfad des Negativen.

421 I: Schön gesagt – schöner Abschluss. DANKE

**Transkription IP2** vom 25.01.2022 in Präsenz durchgeführt, Kleinunternehmer, Gesundheits- und Sozialwesen, 45 Jahre männlich, Interviewzeit: 64 Minuten

1 I..... Interviewer

2 IP2.....Interviewpartner 2

3 I: Also ich habe verschiedene Kategorien und die erste Kategorie handelt um den

4 Führungsstil, so will ich als erstes von dir wissen, was die wichtigsten

5 Kompetenzen im Führungsstil sind? Also auch was sind deine wichtigsten

6 Kompetenzen?

7 IP2: Meine Kompetenzen als Führungskraft – ich glaube, dass meine Kompetenzen

8 Einfühlungsvermögen, Bindungsfähigkeit – ich glaube ich kann mich ganz gut

9 verbinden mit den Mitarbeitern und ich glaube die Begeisterungsfähigkeit – ich

10 glaube, dass ich die Mitarbeiter gut begeistern kann. Da ich immer sehr viele

11 schräge Ideen habe, und die Mitarbeiter auch gut darauf angesprungen sind,

12 glaube ich dass ich gut begeistern und verbinden kann. Außerdem schaffe ich eine

13 Wohlfühlatmosphäre und ja das sind sicher meine Stärken, die ich gut einsetzen

14 kann.

15 I: Und wenn du jetzt so allgemein über Führungskompetenzen nachdenkst, was

- 16 würdest du sagen sind Führungskompetenzen im Allgemeinen?
- 17 IP2: Ich glaube eine wichtige Kompetenz ist tatsächlich zu führen und nicht oben
- 18 zu sein und auszuteilen sozusagen, sondern voranzugehen und zu begeistern, ich
- 19 glaube, dass ist was, was das wichtige ist und was ich auch in meiner Zeit als
- 20 Mitarbeiter geschätzt habe, dass man begeistert wird und so eine
- 21 Aufbruchstimmung erzeugen kann und dann auch durch schwierige Zeiten manövrieren
- 22 kann.
- 23 I: Ja Super, und wenn du jetzt daran denkst, wenn du führst, welche Strategien
- 24 wendest du dann gerne an? Welche Führungsstrategien sind häufig in deinem
- 25 Repertoire?
- 26 IP2: Naja ich versuche zumindest schon so ein bisschen nach Positive Leadership
- 27 zu arbeiten und quasi die fünf Punkte zu schaffen, einen Sinn in der Arbeit zu
- 28 schaffen und den Mitarbeitern auch Möglichkeiten zu geben Sinn zu erfahren, auch
- 29 Verantwortung übernehmen zu können und Zuzutrauen und ein Klima ist auch ganz
- 30 gut – so richtige klassische Führungsstrategien, ich weiß nicht – ich habe ja
- 31 nie eine Führungsausbildung gemacht. Ich kenne die Führungsstrategien nur von
- 32 PERMA-Lead und den Geschichten und habe halt versucht durch praktisches Tun die
- 33 Kompetenzen anzuwenden.
- 34 I: Das ist aber eh worum es heute geht, so grundsätzlich die PERMA-Lead Idee.
- 35 IP2: Ja und ich habe auch selber viel damit anfangen können ein gutes Klima zu
- 36 haben und Wertschätzung zu haben, das ist auch das was ich versuche den

37 Mitarbeitern zu geben und deren eigene Stärke einzusetzen und zu erkennen,  
38 natürlich braucht es manchmal auch kritische Rückmeldungen. Das ist bei mir  
39 sicher noch ausbaufähig, auch wenn es schon besser ist als früher, aber da  
40 versuche ich auch möglichst viele Tools aus der Positiven Psychologie zu  
41 verwenden, das Ideal Modell – für kritische Rückmeldungen - oder aber auch aus  
42 der Mischung mit Neuer Autorität, dem Kommunikationsstil – jetzt läuft es ganz  
43 gut.

44 I: Und gibt es da dann eine bestimmte Methode – eh so wie du jetzt gesagt hast  
45 mit dem Ideal Modell oder bestimmte Interventionen, die du bevorzugt anwendest  
46 in der Führung?

47 IP2: Es gibt sicher irgendwelche Interventionen, die ich anwende, aber ich kann  
48 es nicht so benennen. Ich versuche dann halt eventuell das Stärkenmodell, ob das  
49 als Intervention zählt, weiß ich nicht, mit den Mitarbeitern anfangen  
50 durchzugehen. Da schauen wir dann, wie können sie ihre Signaturstärken da  
51 einsetzen, was ist das, dass sie begeistert. Die positiven Situationen erleben  
52 in der Arbeit, da liegt mein Fokus für Intervention, dass die sich als Haltung  
53 kennenlernen sozusagen.

54 I: OK jetzt hast du gesagt, grundsätzlich für dich wichtig, Begeisterung,  
55 Verbinden und dass eben schon auf die Stärken der Mitarbeiter geachtet wird,  
56 dass du darauf eingehst, eben was jeder mitbringt. Du arbeitest daran deine  
57 kritischen Rückmeldungen noch zu verbessern.

58 IP2: Vielleicht suche ich so auch Ausgleich, weil da schaue ich auch passt wer  
59 auch ins Unternehmen, vom Spirit, vom Geist, weil es ja auch ein kleines  
60 Unternehmen ist und natürlich auch in dieser Zeit gewisse spezielle  
61 Erfordernisse hat, das heißt, ich habe Leute nicht nehmen können, die nicht  
62 bereit waren, sich testen zu gehen. Da kann ich nicht anders handeln, als dann  
63 auch aufs Unternehmen zu schauen.

64 I: Genau, das sind alles wichtige Punkte in der Führung im Allgemeinen? Fällt  
65 dir da noch etwas ein, zum Führungsstil im Allgemeinen oder sowie du gesagt hast,  
66 auch was für dich hinderlich ist? Was erlebst du sonst noch als hinderlich?

67 IP2: Was ich vor allem am Anfang so erlebt habe, ist, dass wenn man sich zu sehr  
68 auf die Führungskraft verlässt, der macht das schon, der sagt mir eh was ich  
69 machen soll, quasi sagt mir Schritt für Schritt an was ich zu tun habe, das geht  
70 vor allem in dem Unternehmen nicht so leicht, da muss man schnell hereinwachsen  
71 und auch versuchen Verantwortung zu übernehmen. Oder zumindest selbstständig  
72 Denken, das sind so Hindernisse, die für Kleine schwierig sind, bei Großen gibt  
73 es vielleicht Leute die das mittragen können, da wo man vielleicht ein bisschen  
74 Zeit zum Reinwachsen hat in die Aufgabe, bei einem Kleinunternehmer wie ich es  
75 bin, ist das viel schwieriger, weil relativ schnell ein Überblick da sein muss,  
76 weil ich bin selber auch ein bisschen ein Chaot manchmal. Es ist mit mir auch  
77 nicht immer so einfach.

78 I: Super Danke, das wäre der erste Block mit Führung und deinen

79	Führungskompetenzen und auch was du glaubst, was wichtig ist in der Führung,
80	möchtest du da noch etwas ergänzen?
81	IP1: Ich glaube wichtig ist, authentisch sein. Wenn man irgendetwas macht und
82	man glaubt selber nicht ganz daran oder wenn die Mitarbeiter spüren, dass man
83	nicht daran glaubt, dann ist es schwierig das für die Mitarbeiter anzuwenden,
84	bei allen Führungsstilen, wurscht was es für einer ist.
85	I: Eben im nächsten Punkt komme ich ein bisschen zu den PERMA Elementen und
86	würde gerne von dir wissen, was ist dein Beitrag, den du leistest, dass deine
87	Mitarbeiter sich wohl fühlen, zufrieden sind und vielleicht auch Spaß haben?
88	IP2: Dass sie Spaß haben? Naja ich glaube Spaß ist etwas, dass geht. Ich hatte
89	letzten eine Mitarbeiterin bei einem Vorstellungsgespräch, die hat hinterher
90	gesagt – ich hatte noch nie so viel Spaß bei einem Vorstellungsgespräch gehabt,
91	mit mir und meinem Kollegen.
92	I: Was habt ihr da gemacht in dem Vorstellungsgespräch?
93	IP2: Ich weiß nicht, das hat einfach so mit meinen Charakterstärken zu tun, wie
94	Neugierde und dass ich mich sehr schnell mit Menschen verbinden und verstehen
95	kann und das hat dann einfach das irgendwie mit dem Rüberbringen von einer
96	lockeren, entspannten Atmosphäre zu tun und nicht, dass man dann das Gefühl hat,
97	dass man in ein Korsett kommt. Mir ist wichtig, dass die Mitarbeiter sich nicht
98	verstellen müssen, wenn sie kommen. Dass jeder seine Persönlichkeit mitbringen
99	kann und ich glaube auch die Lage der Praxis spielt ein bisschen eine Rolle und



- 100 auch die Tiere im Garten, die wir haben, das ist immer ein Highlight. Sie können
- 101 auch relativ viel haben von mir, wenn man es sich ausredet und ja ich versuche
- 102 halt die Wertschätzung zu geben und dass die Unterstützung da ist, dass sie auch
- 103 zu mir kommen können und auch einfach quatschen und blödeln geht. Da spielt
- 104 sicher auch eine Rolle, dass ich jung geblieben bin oder noch jünger geblieben
- 105 bin, als ich eh noch bin. Ich fühle mich eher wie Mitte 20. Ich glaube aber auch,
- 106 dass es so ist, weil ich die Mitarbeiter aussuche, dass es gut passt und dass
- 107 man dann eine Gaiete hat und das kommt dann von selber. Wenn man nicht so viel
- 108 miteinander anfangen kann, das heißt nicht so auf der gleichen Wellenlänge ist,
- 109 ist schwierig.
- 110 I: Hast du das auch schon gehabt?
- 111 IP2: Ja habe ich auch schon gehabt.
- 112 I: Hast du dann versucht zu intervenieren oder hast du einfach gesagt, das
- 113 klappt nicht?
- 114 IP2: Nein es hat dann eh mit der Zeit besser funktioniert, er ist quasi
- 115 aufgetaut, das hat dann auch mit den Erwartungen zu tun. Manche Junge kommen mit
- 116 der Erwartung, das ist der Chef und da muss man steif sein wie ein Brett, da
- 117 kann man nicht so man selbst sein – ich glaube aber, dass ich das ganz gut
- 118 geschafft habe, ein Umfeld zu haben, dass einen man selbst sein lässt.
- 119 I: Das heißt es gelingt dann schon auch durch das positive Einwirken, dass etwas
- 120 zurückkommt?

121	IP2: Ich glaube, dass aus dem PERMA Modell die Beziehung der Punkt ist, der eine
122	große Rolle spielt und es gibt natürlich auch viele Möglichkeiten positive
123	Emotionen zu leben, durch den Garten und durch die Tiere, mit denen man sich
124	zwischendurch beschäftigen kann. Oder einfach einmal Schmach führen, dann teilen
125	wir auch das Büro mit einem Wirtschaftsinformatiker, der oft da ist, da kann man
126	sich austauschen und eine andere Welt und andere Blickwinkel kennenlernen und
127	ich glaube dass diese Sachen ein Klima schaffen, in dem man sich wohlfühlt. Und
128	das passt dann gut.
129	I: Wenn wir die positiven Emotionen abrunden, das hast du jetzt eh schön
130	beschrieben, was würdest du sagen, gelingt es dir die individuellen Stärken
131	deiner Mitarbeiter zu erkennen?
132	IP2: Also ich würde sagen, weil ich schon seit vielen vielen Jahren mit Stärken
133	arbeite, gelingt mir das schon auch ein bisschen und ich halte sie auch dazu an
134	den Charakterstärken-Test auszufüllen, und sie machen es auch gerne weil sie
135	begeistert sind und sie wollen da ja auch etwas aus der Positiven Psychologie
136	lernen, deshalb kommen sie ja auch zu mir. Und das macht ihnen Freude, weil sie
137	auch etwas über sich selbst erfahren dürfen. Im Gespräch sehe ich dann oft
138	Hartnäckigkeit oder auch wenn ich vielleicht nicht zum Emails beantworten
139	gekommen bin und sie sich noch einmal melden und unbedingt hier arbeiten wollen,
140	das sind so die Stärken.
141	I: Wie gelingt es dir dann stärkenspezifisch die richtigen Aufgaben zu

- 142 verteilen?
- 143 IP2: Ich denke nach und mache ein paar Nachdenkgeräusche.
- 144 I: Auch Stille ist in Ordnung.
- 145 IP2: Naja wenn jemand kommt und Stärken hat, die auf genaues Arbeiten hinweisen,
- 146 dann setze ich die Person eher für Arbeiten ein die Genauigkeit erfordern, wie
- 147 Finanzgeschichten. Wenn jemand jedoch zu enthusiastisch ist, dann muss man
- 148 schauen, dass er das Geld nicht auf den Kopf schmeißt. Wichtig ist, dass die
- 149 Person sich auch gerne beschäftigt. Oder was auch lustig ist, dass viele
- 150 Mitarbeiter Hobbies haben, die sich als nützlich erweisen.
- 151 I: Was sind das zum Beispiel für Hobbies?
- 152 IP2: Filmen, Filme machen oder Schneiden, Designen.
- 153 I: Da muss man auch draufkommen.
- 154 IP2: Ja oder auch Fotografieren und sie sind dann begeistert, wenn sie das
- 155 einsetzen können. Ich tue das auch alles gerne, aber ich komme so selten dazu,
- 156 dass ich es mache.
- 157 I: Das ist ein Mehrwert für beide Seiten, wenn man die Stärken so einsetzen kann.
- 158 IP2: Ja die Begeisterung ist einfach da, und dann engagieren sie sich auch mehr
- 159 und das Endergebnis ist dann meistens auch gut.
- 160 I: Jetzt haben wir ein bisschen was gehört, wie du für gegenseitige
- 161 Unterstützung und Wertschätzung sorgst, aber magst du vielleicht noch ein
- 162 Beispiel ergänzen, wie dir das gelingt, dass Unterstützung und Wertschätzung bei

- 163 euch im Unternehmen großgeschrieben wird?
- 164 IP2: Ja also ich versuche fair zu bezahlen, auch wenn es nicht so einfach ist.
- 165 Und das Gefühl zu geben, man kann auch Schwäche zeigen, Fehler machen und auch
- 166 Fehler zugeben. Und daraus zu lernen. Das ist auch eine Stärke von mir, dass ich
- 167 das so rüberbringe, dass sie nicht das allerbeste leisten müssen oder
- 168 Superwuzzis sein – so haben sie es vielleicht manchmal vorher erlebt. Vielleicht
- 169 ist es auch nicht bürospezifisch, aber in anderen Dingen, die sie im Studium
- 170 schon erlebt haben und das gefällt vielen, wenn sie wissen, dass sie wertvolle
- 171 Mitarbeiter sind, auch wenn sie einen Fehler gemacht haben. Da ist das Growth
- 172 Mindset einfach ganz wichtig. Unterstützung wenn etwas gebraucht wird, bin ich
- 173 meistens erreichbar, wenn etwas gebraucht wird oder zumindest rufe ich sonst
- 174 zurück.
- 175 I: Fällt dir noch etwas ein oder ein Beispiel, was du tust, damit sich auch
- 176 jeder als Teil des Teams erlebt?
- 177 IP2: Ja ich glaube, das ist so die Wir Sprache schon Mal – ich habe mir
- 178 angewöhnt im Wir zu sprechen und auch gemeinsam etwas zu machen. Wir gehen auch
- 179 Mal gemeinsam Snowboarden oder Schifahren oder wir machen eine Klausur irgendwo
- 180 in einem Appartement – wir machen nicht so klassische Teambuilding sagen. Das
- 181 Wir und Zusammen was machen und vor allem das Gefühl zu geben, du bist auch
- 182 wichtig, dass es funktioniert – da habe ich dann das Gefühl, dass ein Wir
- 183 entsteht.

- 184 I: Es ist hier eh dein Gefühl und deine Sicht gefragt, also das passt. Jetzt
- 185 hast du vorher kurz erwähnt, dass deine Mitarbeiter wissen, dass sie sinnvolle
- 186 Arbeit leisten, dass es Sinn macht was sie tun. Wodurch merken deine Mitarbeiter
- 187 dass es sinnvoll ist, was sie als Arbeitsleistung erbringen?
- 188 IP2: Ja prinzipiell am einfachsten ist es, wenn mit Klienten Erfolge da sind.
- 189 Wenn man sieht, dass kleine Fortschritte da sind, wenn etwas geschafft ist, dass
- 190 etwas erledigt worden ist – auch die Arbeiten in dem Bereich wo ich arbeite, da
- 191 hat man das Glück, dass man manchmal Erfolge sieht und die Menschen sich
- 192 bedanken oder es kommt ein Email, in dem sich noch wer bedankt und da sieht man
- 193 dann den Sinn dahinter.
- 194 I: Das heißt es sind eher Rückmeldungen von außen, und du als Führungskraft, was
- 195 tragst du dazu bei?
- 196 IP2: Ich versuche halt auch dieses Feedback zu geben und zu schauen, wie kann
- 197 man das so gestalten, dass sie den Sinn sehen auch bei den Arbeitsaufträgen
- 198 schon den Sinn mitzugeben, gelingt vielleicht nicht immer aber immer öfter.
- 199 I: Jetzt hast du gerade Feedback gesagt, das wäre noch der letzte Punkt in
- 200 diesem Zusammenhang – Thema Accomplishment. Wie kommunizierst du Freude bei
- 201 Zielerreichung und Feedback und Lob an deine Mitarbeiter? Wie machst du das als
- 202 Führungskraft?
- 203 IP2: Wenn wir einen Erfolg zusammen haben, dann versuchen wir den auch gemeinsam
- 204 zu feiern, das muss keine Party oder so sein, aber ein Gefühl, wir haben da was

205 zusammen geschafft und können uns da was gönnen – es gibt vielleicht auch für  
206 den Mitarbeiter eine Belohnung, zum Beispiel ein paar Stunden frei haben oder  
207 eine kleine Aufmerksamkeit. Ich versuche das Feedback auch immer auf das  
208 Verhalten zu geben, also nicht Du bist super, sondern eben weil du hart  
209 gearbeitet hast, hat das funktioniert und in dem Zusammenhang auch wieder das  
210 growth mindset. Einfach dass der Mitarbeiter sich auch etwas mitnehmen kann  
211 davon.  
212 I: Jetzt hast du 2x bereits das growth mindset erwähnt, möchtest du da  
213 vielleicht noch ein paar Worte dazu verlieren?  
214 IP2: Growth Mindset meint, dass Menschen zwei Sichtweisen haben können, wie ihre  
215 Fähigkeiten entstehen. Einerseits fixiert, also ein fixed mindset – ich bin so  
216 geboren und ich kann mich nicht ändern oder ein growth mindset – ein  
217 Wachstumsbewusstsein – durch Anstrengung kann ich alles erreichen und gerade für  
218 Führungskräfte ist das auch wichtig, weil die Verhaltensweisen je nach mindset  
219 unterschiedlich sind. Weil wenn ich ein fixed mindset habe, dann bin ich sehr  
220 immun gegen Kritik von außen und will meine Kritiker loswerden und versuche mich  
221 nicht mit Menschen zu umgeben, die besser sind als ich, weil ich mich bedroht  
222 fühle dadurch und anstrengen müssen sich in dieser Sicht nur die, die nicht  
223 genug Talent haben. Warum es als Führungskraft wichtig ist, weil wenn die  
224 Mitarbeiter gut werden, die Gefahr ist, dass man entfernt wird. Der CEO von  
225 General Motors hat das früher gehabt, der hat alle entfernt, die ihm gefährlich

226 werden konnten und hat damit fast die Firma ruiniert. Was noch viel  
227 schlagkräftiger ist, dass wenn ich ein fixed mindset habe, dann kann ich auch  
228 keine Entwicklung bei den Mitarbeitern sehen – da gibt es am Anfang eine  
229 Einordnung, der hat diese und jene Fähigkeiten und der wird immer diese  
230 Fähigkeiten haben, egal was er macht auch wenn er sich verschlechtert oder  
231 verbessert.

232 I: Kann man dann sagen, um PERMA-Lead Strategien umzusetzen, braucht es ein  
233 growth mindset?

234 IP2: Glaube ich schon, es gibt auch Studien dazu. Beim letzten Kongress in  
235 Montreal wo ich war, hat es Studien geben, inwiefern Interventionen der  
236 Positiven Psychologie mit dem growth und fixed mindset haben. Da wird eindeutig  
237 dass sie bei growth viel stärker und teilweise bei fixed gar nicht wirken.

238 I: Jetzt haben wir ein bisschen über die PERMA Faktoren im PERMA-Lead gehört und  
239 auch das du glaubst dass das growth Mindset da ganz wichtig ist, möchtest du  
240 dazu noch etwas ergänzen? Oder erlebst du da irgendetwas als hinderlich?

241 IP2: Ich glaube es besteht eine Gefahr, dass man zu sehr in das Juhu reinkippt  
242 und man muss schon auch realistisch bleiben und manchmal ist auch, wenn man  
243 einen Mitarbeiter hat, der das Unternehmen schädigt, kann ich nicht einfach  
244 weiter arbeiten, obwohl es nicht mehr passend ist. Ich kann nicht nur so  
245 arbeiten, weil es nicht immer so passend ist. Die Gefahr ist, wenn man sich zu  
246 sehr versteift oder wenn man zu viel aus dem Lehrbuch macht und zu wenig denkt.

- 247 I: Verstehe ich das richtig, dass man eine ganzheitliche Sichtweise sich  
248 behalten soll?
- 249 IP2: Ja das ist immer wichtig. Und es gibt ja viele Menschen, die haben einen  
250 roten Faden, bspw. Wenn ich PERMA-Lead mache, dann muss ich das, das, das und  
251 das machen. So funktioniert es nicht, weil man muss hineinspüren und vielleicht  
252 muss ich dann auch etwas adaptieren, was ich gelernt habe und es verändern,  
253 damit es wieder passt.
- 254 I: Glaubst du, dass man PERMA-Lead trainieren kann?
- 255 IP2: Bis zu einem gewissen Grad sicher, aber wenn du selber nicht daran glaubst,  
256 dann wird es nicht funktionieren. Nur um zu sagen, ich werde die beste  
257 Führungskraft nach PERMA-Lead und ich bin aber nicht der Charakter oder zu sehr  
258 in einem alten Führungsstil verhaftet, dann wird es schwierig.
- 259 I: Danke – jetzt machen wir einen Schwenk zur Pandemie im Zusammenhang mit  
260 PERMA-Lead. Also welche Herausforderungen die Pandemie für die Führung mit sich  
261 bringt und als erstes würde ich gerne wissen, welche Auswirkungen hat die  
262 Pandemie in deinem Unternehmen gehabt?
- 263 IP2: Eigentlich Positive – sie hat so viel Arbeit beschert, dass wir gewachsen  
264 sind. Die Herausforderungen sind natürlich, ganz am Anfang vor knapp zwei Jahren  
265 als der erste Lockdown im Raum gestanden ist, verdammt jetzt geht alles den Bach  
266 runter – ich lande auf der Straße, weil ich auch private Änderungen hatte und  
267 auch Kosten entstanden sind, wo ich mein eigenes Mindset so hinbekommen musste,



268 dass ich wieder in ein Wachstumsdenken kommen musste. Das war eine  
269 Herausforderung.

270 I: Wie lange hat das bei dir gedauert?

271 IP2: Schon ein paar Monate, und dann hieß es eh dass man als Gesundheitsbetrieb  
272 offen halten kann, die Fragen waren dann trotzdem, was passiert halt wenn man  
273 Positiv ist und man in Quarantäne ist und zwei Wochen nicht arbeiten kann. Die  
274 Kommunikation war nicht gerade optimal von den Behörden und was passiert wenn  
275 man selbstständig ist und nicht arbeiten kann. Das weiß ich bis heute nicht,  
276 diese Unsicherheit war das schwierigste. Da verstehe ich auch warum bei vielen  
277 Menschen Ängste gekommen sind und je länger es dauert, desto missmutiger werden  
278 sie. Es war aber auch lustig, weil ich schon lange nicht mehr so lange Haare  
279 hatte und ich habe mich dadurch in meine Kindheit zurückgesetzt gefühlt, aber  
280 ansonsten habe ich es auch gut geschafft flexibler zu sein und wie macht man das  
281 mit Sicherheit und Online Angeboten – da habe ich auch Online Angebote gehabt,  
282 aber die Menschen waren auch froh, dass sie kommen durften und dass sie dann  
283 eine Abwechslung zum zu Hause sitzen hatten.

284 I: Welche PERMA-Lead Strategien hast du in diesem Zusammenhang als hilfreich  
285 erlebt?

286 IP2: Was ich zum Vorigen noch sagen wollte – was eine Herausforderung war, waren  
287 Mitarbeiter die sich nicht an Maßnahmen halten und sich auch nicht testen  
288 wollten, ja dann konnten sie leider hier und auch in dem Beruf generell nicht

289 arbeiten, denn das wird die nächsten Jahre noch so sein. Die Strategien –

290 positive Emotionen stärken, Stärken und Optimismus und das zu initiieren und

291 auch Ansprechpartner zu haben und sich auszutauschen und auch manchmal ein

292 bisschen zu jammern. Aber Hoffnung, Sinnhaftigkeit ist gerade jetzt wieder sehr

293 wichtig. Zusätzlich habe ich auch noch ein bisschen das Gefühl die Regierung

294 gibt den Menschen was, damit sie ein besseres Gefühl haben – also so

295 Unterstützungsmöglichkeiten oder so – aber sie wollen es eigentlich gar nicht,

296 weil es dann zu viel Geld kostet. Es werden Versprechungen gemacht und bis nach

297 der Pandemie geschoben. Viele Menschen sind einfach überlastet.

298 I: Jetzt nochmal kurz zu den Auswirkungen auf dein Unternehmen, du hast gesagt

299 kurze Krise und dann positive Auswirkungen. Betriebswirtschaftlich gesehen, was

300 hat es für Auswirkungen gehabt?

301 IP2: Gute würde ich sagen, ich hatte noch nie soviel Arbeit in meinem Leben. Es

302 war nicht unbedingt wegen Covid – ich glaube aber eher, dass dadurch die

303 Offenheit für Unterstützung ein bisschen gekommen ist. Ich hatte auch viel im

304 Coaching Bereich zu tun und bei den jungen Menschen ist das sich Hilfe zu holen,

305 was Anerkennung hat und es gibt schon auch Leute die dadurch in eine Sinnkrise

306 gekommen sind und Hilfe bei der Umorientierung gebraucht haben. Ich glaube schon,

307 dass viele Faktoren zusammenhängen und es hat sich positiv ausgewirkt.

308 I: War es für dich notwendig in der Krise in der Führung etwas anders zu machen

309 oder würdest du sagen, du hast in der Krise gleich agiert wie früher?

310 IP2: Ich glaube gleich, weil ich kann gar nicht anders. Das ist meine  
311 Persönlichkeit, die ich so lebe. Ich müsste mich sonst verstellen, dass ich mich  
312 unwohl fühle und das würde ich nur kurz durchhalten. Was anders war, wenn ich  
313 Mitarbeiter hatte die sich nicht impfen oder gar nicht testen lassen wollte und  
314 da erwarte ich mir von Menschen die ein Studium machen, dass sie lernen auch  
315 Studien zu lesen und aufgeschlossener ist. Das ist eine persönliche Meinung und  
316 ich werde niemanden zwingen dazu, werde ich auch nicht machen aber dann muss man  
317 auch so mit den Konsequenzen leben. Ich habe auch keine Lust, dass ich dann für  
318 wen Strafe zahle, der sich nicht schert.

319 I: Es hat ja einen klaren Rahmen gegeben.

320 IP2: Ja und das ist wie in der Neuen Autorität, das ist meine Pflicht als Chef  
321 das so zu machen.

322 I: Jetzt haben wir viel über die Herausforderungen oder Auswirkungen in der  
323 Pandemie geredet, jetzt vielleicht nochmal abschließend, was ist der Beitrag den  
324 PERMA-Lead für dich gehabt hat, in deinem Unternehmen, damit ihr die Pandemie  
325 bisher gut bewältigen habt können?

326 IP2: Ich denke es ist dieser Grundgedanke von PERMA-Lead, dieses Klima zu  
327 schaffen und den Zusammenhalt zu schaffen, dass es leichter ist, als wenn man  
328 ein Unternehmen hat, das vielleicht ein Weingut ist am Land, wo man noch eine  
329 patriarchische Sicht hat, wo es auch noch eine Rolle spielt wo man von  
330 Schließungen betroffen ist, dass man auch die Hoffnung und die

- 331 Widerstandsfähigkeit aufrechterhalten kann. PERMA-Lead und Resilienz steigern
- 332 ist ein ganz wichtiger Punkt, jetzt war ich froh, dass ich im Jänner Urlaub
- 333 gehabt habe, weil es schon auch viel ist. Es ist viel für unseren Berufsstand,
- 334 wo man sich auch aktiv als Führungskraft Gedanken machen muss, wie kann ich
- 335 dranbleiben. Wenn ich nicht in der Mitte bin, klingt blöd, dann fühlen das aber
- 336 auch die Mitarbeiter.
- 337 I: Auch wenn man eine hohe Arbeitsleistung- und Bereitschaft mitbringt, ist es
- 338 oft schwierig in der Mitte zu bleiben.
- 339 IP2: Wenn dann auch noch viele Sachen wegfallen, die man zum Ausgleich machen
- 340 könnte, am Wochenende und Abend kann ich Sport machen, aber wenn ich dann keine
- 341 Menschen treffen darf, dann wird es eben schwierig. Manche Sachen hätte man
- 342 früher als Ausgleich gesehen.
- 343 I: Jetzt haben wir ganz viel über die Herausforderungen und Auswirkungen der
- 344 Pandemie gehört und auch dass ihr es gut bewältigen habt können, würdest du zu
- 345 dem Punkt noch etwas ergänzen wollen?
- 346 IP2: Nein.
- 347 I: Hast du etwas als hinderlich erlebt in dem Zusammenhang?
- 348 IP2: Nein, ich glaube in dem Zusammenhang ist es immer hilfreich gewesen, aber
- 349 ich glaube auch weil die Mitarbeiter daran glauben, dass Positive Leadership
- 350 etwas ist was hilft und auch ihnen selbst hilft und auch von den
- 351 Charaktereigenschaften mit Hoffnung und Optimismus, dass das einen positiven

352 Aspekt hat, da ist mir nichts als hinderlich aufgefallen. Haltung ist das

353 wichtigste in diesem Zusammenhang und ich weiß nicht ob alle Menschen Haltung

354 lernen können.

355 I: Der letzte Block für mich ist noch so, welche Herausforderungen können in der

356 Krise durch PERMA-Lead leichter bewältigt werden, das heißt, wir haben auch

357 schon etwas dazu gehört, aber ich frage dich zuerst, gibt es momentan besondere

358 Herausforderungen im Unternehmen?

359 IP2: Vielleicht noch die Herausforderung zu wachsen, auch für mich als

360 Führungskraft. Aber da habe ich meine Charakterstärken, und schaue was hilft um

361 die Herausforderung zu schaffen, das ist aber nur eine kleine Herausforderung

362 jetzt. Manchmal hat man die Herausforderung, da verstehe ich alte Führungskräfte,

363 dass man sagt, jetzt hat 3 Tage niemand angerufen, ich kriege keine neuen

364 Klienten mehr. Diese Gedanken kommen wirklich und ich kann auch damit umgehen

365 und weiß, dass es nicht wirklich so ist. Da muss man Vertrauen lernen und für

366 die Mitarbeiter muss man das ausstrahlen, weil wir schaffen das und wir können

367 das, weil wenn man da in Panik verfällt, dann ist das schwierig.

368 I: Was ist hilfreich in der Herausforderung?

369 IP2: Positive Herangehensweisen.

370 I: Was genau hat dir geholfen, dass es leichter geworden ist?

371 IP2: Was mir geholfen hat, waren Interventionen aus dem Resilienz Training – Put

372 it in Perspective, wenn du das kennst. Worst case-best case, die Barbara

373 Fredrickson hat mir geholfen mit gegen negative Gedanken argumentieren, das ist  
374 was, was ich als beste Intervention finde und auch was Mitarbeiter mitbekommen  
375 und erleben ich kann meine Gedanken selber formen und selber in eine Richtung  
376 bringen und das hat mir auch am Anfang der Pandemie geholfen, um die Gedanken zu  
377 ändern.

378 I: Welche Vorteile in der Mitarbeiterführung siehst du im Zusammenhang mit  
379 PERMA-Lead?

380 IP2: Ich glaube, dass die Mitarbeiter sich mehr als Teil fühlen und auch dass  
381 sie lieber arbeiten gehen und das Gefühl haben sie können etwas bewirken und  
382 dass sie merken, ich kann auch mit Schwierigkeiten leichter umgehen, wenn ich  
383 mit Stärken dran gehe oder auch Sinn zu finden, das ist etwas was den  
384 Mitarbeitern hilft. Ich habe auch schon viele Führungskräfte gecoacht, die  
385 Berichten ähnliche Sachen, dass das einfach diese Haltung in sich selbst ändern  
386 und diesen neuen Blickwinkel sich ganz stark auf die Mitarbeiter auswirkt. Sowie  
387 es Kim Cameron gesagt hat, sie zeigen eher außergewöhnliche Leistungen. In dem  
388 Zusammenhang ist es aber auch ganz wichtig, dass man gut darauf schaut, dass man  
389 sie nicht vernichtet. Jetzt ist genug heute und du gehst nach Hause – das ist  
390 auch wichtig.

391 I: Merkst du da einen Unterschied, was die Generationen betrifft? Auch wenn du  
392 noch ein junger Unternehmer bist, hast du ja junge Mitarbeiter und auch schon  
393 ältere erlebt?

- 394 IP2: Ja – junge sind viel mehr auf Sinn aus, sei es Mitarbeiter oder auch
- 395 Klienten. Ich will Sinn erleben und was Sinnvolles machen. Ich merke aber auch
- 396 manchmal negative Auswirkungen der Generation, vielleicht bin ich aber auch nur
- 397 geprimed durch Gespräche mit anderen Unternehmen, dass die nicht mehr so bereit
- 398 sind, Engagement zu zeigen oder auch belastbar sind im Sinne eines normalen
- 399 Arbeitsalltag.
- 400 I: Ich habe jetzt aber verstanden, du erlebst es bei dir nicht?
- 401 IP2: In der Belastbarkeit vielleicht ein bisschen, aber das ist nicht unbedingt
- 402 Generationsabhängig, das hat man manchmal überall. Weil wenn man etwas findet
- 403 was sie begeistert und wenn man etwas findet, was ihnen entspricht, dann kann
- 404 man das auch verändern. Wie ich jung war und studiert habe, dachte ich auch noch
- 405 – welche Trottel macht Überstunden, was bringt denn das überhaupt? Freizeit war
- 406 mir auch wichtiger, aber erst als ich erlebt habe, was es heißt seine Stärken
- 407 einzusetzen und dann auch abends zu arbeiten angefangen habe das ich in einen
- 408 Flow gekommen bin, da war das von früher wie weggeblasen. Es gibt Studien die
- 409 sagen, dass junge Leute nicht mehr so arbeiten wollen, aber ich habe das nicht
- 410 so viel erlebt, aber vielleicht sehen sie eh den Sinn in dem was sie tun.
- 411 I: Die Frage ist ja, wenn man eine PERMA Haltung lebt und die gut im Boot hat
- 412 und mit der Begeisterung schon so gestaltet hat, ob man da nicht zu dem Punkt
- 413 kommt, wo man sagt – nein die wollen das nicht?
- 414 IP2: Ja ich glaube, dass die eh schon die Arbeit als sinnvoll erachten. Bei

- 415 Fließband Arbeit ist das dann was anderes. Weil manche sich vielleicht zu etwas
- 416 höherem Berufen fühlen, aber die Fähigkeiten nicht mitbringen, das ist dann
- 417 schwierig das zusammenzustoppeln. Führungskräfte aus dem mittleren Management
- 418 tun sich da glaube ich viel schwerer den Sinn in der Arbeit zu finden.
- 419 I: Wenn sie jünger sind, fällt es ihnen schwerer?
- 420 IP2: Nein, das habe ich nicht gemeint. Ich meine, dass es abhängig von der
- 421 Arbeit ist und auch von der Erfahrung den Sinn zu finden. Ich glaube aber auch,
- 422 dass es noch ein Stadt Land Gefälle gibt, zum Beispiel mit der Südsteiermark, da
- 423 hat man noch mehr die alten Sichten, da muss man sich zusammenreißen.
- 424 I: Das mag auch noch einen Einfluss haben. Fürs Unternehmen, was würdest du
- 425 sagen, hat das PERMA-Lead Konzept mitgebracht? Vielleicht auch
- 426 betriebswirtschaftliche Vorteile? Gibt es da etwas in die Richtung?
- 427 IP2: Wenn die Leute begeisterter und motivierter sind, dann schlägt sich das
- 428 auch auf die Zahlen nieder, dann strahle ich das auch auf die Klienten aus, weil
- 429 die kommen dann ja auch gerne wieder. Ich glaube schon, dass die Bereitschaft
- 430 über sich hinauszugehen super gut funktioniert.
- 431 I: Kannst du auch Nachteile ausmachen durch das PERMA-Lead?
- 432 IP2: Ja vielleicht, wenn manche Mitarbeiter, die nichts damit anfangen können,
- 433 das als Schwäche auslegen. Man muss der harte Boss sein. Für mich kann ich
- 434 keinen Nachteil sehen.
- 435 I: Gibt es etwas was du im Zusammenhang mit PERMA-Lead als mühsam erlebst?



- 436 IP2: Mühsam? Ich glaube ich würde es als mühsam erleben, wenn ich es aktiv
- 437 machen müsste und darüber nachdenken müsste. Also so was muss ich jetzt machen,
- 438 damit es funktioniert. Ich glaube schon, dass es auch geht, aber es braucht
- 439 dann halt Übung und ich habe noch nie etwas erlebt, was nicht wirkt. Und da muss
- 440 man halt einfach Dranbleiben. Was man an sich selbst erlebt und man merkt es tut
- 441 auch gut, dann kann man das auch gut weitergeben.
- 442 I: Ja super, dann haben wir jetzt auch zu den Herausforderungen und was
- 443 hilfreich ist einiges gehört, gibt es irgendetwas was du dazu noch ergänzen
- 444 möchtest?
- 445 IP2: Fällt mir jetzt nichts ein.
- 446 I: Gibt es noch etwas was hinderlich ist, durch PERMA-Lead zu bewältigenden
- 447 Herausforderungen?
- 448 IP2: Ja es muss sich authentisch anfühlen.
- 449 I: Gibt es was zu PERMA-Lead oder zur Krise, was ich nicht gefragt habe, was du
- 450 aber noch gerne beantwortet hättest?
- 451 IP2: Nein – fällt mir nichts ein. Hättest du noch gerne etwas beantwortet?
- 452 I: Nein – außer ist noch allgemein etwas offen für dich.
- 453 IP2: Nein ich glaube wichtig ist als Mitarbeiter in so einer Branche auch auf
- 454 sich selbst zu schauen und dass man da nicht aufgerieben wird, weil es gibt
- 455 schon viel Belastung und auch dahingehend ist PERMA-Lead einfach gut um sich
- 456 selbst in der Mitte zu halten und authentisch zu sein.

457 I: Super Danke.

**Transkription IP3** vom 27.01.2022 in Präsenz durchgeführt, Leiter ARGE, Gesundheits- und Sozialwesen, 41 Jahre männlich, Interviewzeit: 65 Minuten

- |    |  |
|----|--|
| 1  | I..... Interviewer   |
| 2  | IP3.....Interviewpartner 3   |
| 3  | I: Grundsätzlich geht es heute um PERMA-Lead, ein bisschen um diese              |
| 4  | Führungsherangehensweise und ich habe ein paar Blöcke, nach denen ich dich       |
| 5  | befragen werde, das heißt als erstes würde ich gerne von dir wissen, was aus     |
| 6  | deiner Sicht deine wichtigsten Führungskompetenzen sind?                         |
| 7  | IP3: Im PERMA-Lead Modell oder generell?   |
| 8  | I: Einfach Mal deine.  |
| 9  | IP3: Also abhängig vom PERMA-Lead Modell ist es sicher der Humor, wenn es        |
| 10 | irgendwo schwierig wird, dann nehme ich es eher, gelassen würde ich jetzt nicht  |
| 11 | sagen, ich kann mich schon richtig ärgern, aber ich nehme es trotzdem mit Humor, |
| 12 | das ist das was ich als große Stärke habe. Dann versuche ich möglichst           |
| 13 | transparent zu sein, das geht natürlich nicht immer, aber ich sage den Leuten    |
| 14 | immer, was hinter den Entscheidungen steckt, da bemühe ich mich zumindest und    |
| 15 | ich glaube auch, dass wird auch ganz gut angenommen. Ich probiere auch           |
| 16 | authentisch sein, wenn ich einmal überfordert bin, dann sage ich das auch und    |
| 17 | ich kann mich erinnern, ich habe einmal schon den PERMA-Profiler gemacht, und da |
| 18 | war Relationship, das wo ich am meisten hatte und dann Positive Emotions. Das    |

- 19 ist das wo ich mir denke, da finde ich mich wieder. Das ist vielleicht
- 20 branchenspezifisch im Sozialbereich, es macht einiges komplexer, weil die Leute
- 21 bei uns im Business kritischer und weniger hierarchisch sind. Im Sozialbereich
- 22 bist du auch immer gleich per DU und da hat man es manchmal auch ein bisschen
- 23 schwerer, weil man mehr argumentieren muss, und weniger auf den Tisch haut – das
- 24 ist in anderen Bereichen vielleicht anders, aber du hast dafür meistens mit
- 25 relativ sozial-emotional intelligenten Teams zu tun. Sie reden sich auch viel
- 26 untereinander aus, wir haben relativ wenig teaminterne Konflikte und der eine
- 27 oder andere schaut vielleicht auch Mal ein bisschen weniger gut zusammen und die
- 28 letzten zwei Jahren waren natürlich heftig, auch das mit der ganzen Distanz und
- 29 dass sich die Menschen weniger gesehen haben und ich finde da verlernt man dann
- 30 auch etwas – an sozial-emotionalen Skills, aber das ist schon so eine Eigenheit
- 31 die der Sozialbereich hat.
- 32 I: Und allgemein was würdest du sagen sind wichtige Führungskompetenzen?
- 33 IP3: Es ist schwierig, es gibt ja die verschiedensten, aber mir kommt vor
- 34 authentisch sein, ist ganz wichtig, weil das checken die Leute früher oder
- 35 später wenn du dich verstellst. Und es passt nicht jeder Führungsstil zu jeder
- 36 Führungsperson, weil wenn du dich anfängst zu verstellen oder etwas vorzugaukeln,
- 37 was du nicht bist, oder was tust was dir nicht liegt – es gibt ja auch Leute
- 38 die mögen mit ihrem Team auch gar nicht so enge Beziehungen oder Verbundenheit
- 39 haben – und wenn du es dann trotzdem probierst, dann kann das nur in die Hose

40	gehen, also ich glaube authentisch sein ist halt eigentlich – ganz egal wie du
41	führst, ob hierarchisch oder lateral, was jetzt ja so kommt, es muss zu dir
42	passen, wenn das nicht ist, geht es ziemlich sicher in die Hose.
43	I: Ja gut, du und gibt es irgendwelche besonderen Strategien, die du in der
44	Führung häufig anwendest oder so?
45	IP3: Ich bin eigentlich immer relativ strategielos – ich glaube man muss die
46	letzten zwei Jahre nochmal isoliert betrachten, weil da habe ich schon auch noch
47	einmal sehr viel gelernt. Ich probiere halt möglichst gut erreichbar zu sein,
48	mit wirklich Zeit, wenn sich wer meldet – das ist eine Geschichte, das andere
49	ist ich schaue auch dass das Team sich untereinander viel treffen kann, das
50	haben wir vor Corona auch gemacht, aber währenddessen ist halt Online sehr viel
51	gelaufen, weil ich gefunden habe, das ist schon was, was wo ich darauf setze,
52	dass sie viel selbst machen, dass sie eine hohe Eigenverantwortlichkeit haben
53	und so – JA – ich probiere schon immer wieder, das gelingt mir manchmal nicht so
54	gut, manchmal besser, manchmal schlechter, das sichtbar zu machen, wenn wir
55	etwas geschafft haben, sei es ein Projekt oder eine stressige Zeit oder einen
56	schwierigen Fall, dass man darüber einmal redet und das sichtbar macht – das
57	steigert die Motivation. Was ich gelernt habe, was extrem wichtig war, ist eh
58	strategisch gelassen zu sein, vor allem wenn's stressig wird und jeder daher
59	kommt und hat was – auch abgesehen davon dass der Job stressig ist, auch privat
60	wieder Baustellen bei den Mitarbeitern dazukommen, dass man die Leute, wenn sie

61 hereinkommen und geladen sind und um Gottes Willen gestresst sind, dass man sie  
62 ein bisschen herunterholt und wir uns beruhigen und ein bisschen sachlich und  
63 nüchtern darauf schauen. Das ist das eheste, was ich zumindest probiert habe,  
64 gelingt halt auch manchmal besser und manchmal schlechter. Manchmal schwinge ich  
65 einfach mit – um Gottes Willen um Gottes Willen.

66 I: Ist ja vielleicht auch eine Strategie?

67 IP3: Irgendwie schon, wobei Strategie wäre hier ein großes Wort. Das passiert  
68 mir eher.

69 I: Ich kenne Menschen, die würden sagen, damit gehen wir in Resonanz.

70 IP3: Ich könnte es natürlich so verkaufen, aber geplant ist es so nicht immer.

71 I: Dann gleich die nächste Frage, gibt es irgendwelche Methoden oder  
72 Interventionen die du bewusst einsetzt, neben den Strategien?

73 IP3: Wir bemühen uns jetzt, wir haben einmal die Woche Teamsitzung, 14tägig im  
74 Klein- und dann abwechselnd 14tägig ist das Groß Team dran. Wir bemühen uns  
75 jetzt, dass wir eine Teambuilding Übung einbauen, manchmal etwas aus der  
76 Positiven Psychologie. Am Dienstag freuen wir uns darauf, dass Team kriegt die  
77 Aufforderung Kinderfotos zu schicken, ob jeder mitmacht weiß ich nicht, aber  
78 dann machen wir eine halbe Stunde oder so Kinderfotos raten – wer das ist? Da  
79 werden immer wieder so Teambuilding- und Ressourcenübungen gemacht, das haben  
80 wir auch eigentlich wirklich angefangen zu machen in den letzten zwei Jahren.  
81 Interventionen habe ich noch angefangen die Mitarbeitergespräche noch etwas zu

82	strukturieren, auch wenn ich es im letzten Jahr wieder schleifen habe lassen,
83	weil so viel zu tun war. Aber wirklich auf Stärken zu fokussieren und darüber zu
84	reden, also natürlich nicht nur, weil man muss schon auch über Sachen reden, die
85	nicht so gut laufen, aber schon nicht nur, dass funktioniert gut, aber – sondern
86	eher zu reden, das funktioniert großartig und das ist das Beste und auch den
87	Fokus darauf zu legen, das versuche ich schon. Methoden – ich probiere wirklich
88	viel mit Humor, also kleine Konflikte und Reibereien mit Humor zu nehmen. Wenn
89	jemand wieder schimpft, weil etwas nicht funktioniert oder über das
90	Dokumentieren, was bei uns wirklich viel Arbeit ist, dann fange ich an das mit
91	Schmäh zu nehmen, das sind eher so die Geschichten. Ich hole mir auch regelmäßig
92	Feedback über mich ein, also ich frage bei den Mitarbeitergesprächen auch was da
93	für Rückmeldungen gibt, da sind sie oft erschreckend ehrlich und es geht mir
94	dann auch nicht immer ganz gut. Also da geht es dann auch um das Eingemachte,
95	was bei mir nicht so passt, aber ich finde das bringt auch Verbesserung, oder
96	ich hoffe es halt.
97	I: Klingt schon ganz gut und jetzt habe ich etwas zu deinem Führungsstil, deinen
98	Führungskompetenzen, deinen Führungsstrategien, die du einsetzt – fällt dir noch
99	etwas ein, was du zu dem Block ergänzen möchtest? Also etwas was für dich
100	wichtig ist?
101	IP3: Zu Führungsstil und Führungskompetenzen – da fällt mir ein die digitale
102	Kompetenz in der Führung ist wichtig geworden, in den letzten zwei Jahren, weil

103 es vorher nicht Thema war. Ich habe mich nicht interessiert für Videokonferenzen,  
104 wie man die moderiert, wie man sie gliedert, wie man sie gestaltet, wie man  
105 Pausenmanagement macht, wie man Feedback einholt – Gottseidank hat es dann Zoom  
106 gegeben – es war am Anfang ganz schwierig und ist auch nach wie vor schwierig.  
107 Gerade wenn es um Beziehung – was mit Vertrauen einhergeht – glaube ich einfach,  
108 dass es digital dennoch schwierig ist. Ich glaube es haben auch einige neu bei  
109 uns angefangen in der Pandemie, die dann über einige Woche keine Leute  
110 persönlich getroffen haben, die man nur vom Bildschirm gekannt hat und dann ist  
111 es auch schwierig, dass man ins Team hineinwächst, hat aber auch funktioniert  
112 nur eben mit Zeitverzögerung, aber auch weil sie sich dann persönlich getroffen  
113 haben. Und das ist etwas was extrem branchenübergreifend an Bedeutung gewonnen  
114 hat, glaube ich. Wo man seine Führungstools angleichen musste. Ich habe auch  
115 gemerkt, dass ich musste Pausen bei den Leuten einzumahnen, das war so im ersten  
116 Lockdown, da waren zwei bis drei Menschen die haben nach zwei bis drei Wochen  
117 ausgesehen wie ein Feld voll Teufel, weil sie die letzten zwei bis drei Wochen  
118 jeden Tag gearbeitet haben, weil sie das Diensthandy nicht auf lautlos gemacht  
119 haben und immer wenn wer angerufen hat, sind sie rangegangen. Da habe ich dann  
120 gesagt – Leute wir haben eine Rufbereitschaft und einen Bereitschaftsdienst,  
121 schaltet euch einmal weg. Das war am Anfang dieses ständige ich muss erreichbar  
122 sein, weil es könnte etwas passieren. Das war auch schräg, weil das habe ich  
123 vorher auch nie getan, dass ich Mal sagte „Mach mal Pause“. Das ging automatisch,

- 124 die letzten zwei Jahre haben einiges verändert.
- 125 I: Hat es was hinderliches gegeben, oder gibt es etwas für dich in der Führung
- 126 hinderliches?
- 127 IP3: Was hinderliches, naja hinderlich – es macht manches komplizierter, wenn
- 128 ich mir die Führungssituation anschau mit vier Firmen und einen anderen
- 129 Auftraggeber und eine kontrollierende Behörde, es sind schon sehr viele Player
- 130 unterwegs. Es ist immer noch nicht ganz klar, inwiefern meine Weisungsbefugnis
- 131 geht, dass ich oft vorher extra die Teamleitung kontaktieren muss, zumindest
- 132 sage ich dann was ich will – das ist etwas mühsam. So das Führen ohne Macht und
- 133 ohne, dass ich direkter Vorgesetzter bin, das ist manchmal schwierig. Das
- 134 braucht auch viel Zeit, weil ich mit vielen Menschen viel reden muss. Was auch
- 135 manchmal schwierig ist, dass sich Land und Stadt mit ihren gesetzlichen Vorgaben
- 136 nicht ganz einig sind. Dadurch schwimmen wir im Graubereich, das ist auch
- 137 schwierig und was auch eigenartig ist im Sozialbereich, dass man die
- 138 Fortschritte nicht immer gut sichtbar machen kann. Obwohl viele Ressourcen
- 139 hineingehen und gut gearbeitet wird, kann es sein, dass die Richtung dann doch
- 140 nicht gut stimmt. Und dann zu sagen, es war trotzdem gut und dass an objektiven
- 141 Gesichtspunkten festzumachen ist schwierig, wenn ein Tischler einen Tisch macht
- 142 und der fertig ist, schaut er entweder gut aus oder nicht, je nachdem wie er
- 143 gearbeitet hat – es ist mit Menschen nicht immer leicht das so abzubilden.
- 144 I: Ich habe als nächsten Block die PERMA-Elemente mitgebracht und ich frage dich



145 als erstes was dein Beitrag ist, dass deine Mitarbeiter sich wohl fühlen, dass  
146 sie zufrieden sind und das sie auch Spaß haben können?  
147 IP3: Also, dass sie sich wohlfühlen, weil sie wissen, dass sie immer kommen  
148 können. Sie können anrufen oder ins Büro hereinschneien, wenn sie etwas brauchen  
149 und da höre ich zu und wenn Anregungen oder Rückmeldungen kommen, dass wir etwas  
150 anders machen können und das für mich auch Sinn macht dann probieren wir das  
151 auch Mal aus. Das versuche ich zumindest so oft es geht, man kann mit mir auch  
152 relativ offen und auf Augenhöhe reden ohne dass ich gekränkt bin oder einen  
153 blöden Spruch abgebe, außer es ist was daneben, aber das passiert auch nie. Ich  
154 schaue schon, so gut es geht, dass ich die Leute anhand ihrer Stärken einsetze  
155 und anhand dessen, was sie gut können. M. bspw. kann ich nicht mit Kleinkindern  
156 zusammenspannen, weil es ihm nicht gefällt und da habe ich einen anderen Bereich  
157 für ihn.  
158 I: Darf ich da einhacken – wodurch gelingt es dir, dass du diese Stärken  
159 erkennst? Wodurch weißt du, wer welche Stärken hat?  
160 IP3: Woher ich das weiß? Ich kenne viele schon echt lange, bei denen ist es  
161 schwerer, aber bei denen die echt lange da sind, egal ob M., G., D. oder K. die  
162 sind alle seit über zehn Jahren im Team oder auch T. und A. – da lernt man sich  
163 schon kennen und weiß auch wie der andere tickt und wie er seine Arbeit gut  
164 macht, man beobachtet die Menschen ja auch im Team und wie sie da mit anderen  
165 tun und da sieht man ja auch was sie gut können und auch was sie weniger gut

166 können. Sie sagen es auch manchmal, dass kann ich gut oder das kann ich weniger  
167 gut oder das kann ich weniger gut, würde ich aber gerne lernen. Aber das kommt,  
168 wenn man sich mit ihnen unterhält schon, und anhand davon mache ich das meistens  
169 auch. Das macht auch mir Spaß, wenn ich dann merke in dem Fall oder Projekt  
170 taugt sich derjenige voll hinein und arbeitet motiviert, immer geht es natürlich  
171 nicht, da muss man manchmal in den sauren Apfel beißen und nehmen was daher  
172 kommt, weil keine Zeit ist. Aber das versuche ich schon.  
173 I: Vorher hätte ich noch gefragt, was du eh peripher schon beantwortet hast,  
174 aber das hast du eh schon gesagt, was du beiträgst, dass sie auch Spaß haben?  
175 IP3: Ja wir haben auch in den letzten zwei Jahren digitale Kaffeepausen  
176 eingeführt, wie sie sich am Anfang gar nicht gesehen haben, haben wir einmal die  
177 Woche einen Zoom Raum für eine Stunde aufgemacht, in dem sie am genannten  
178 Schnittwoch zusammen Kaffee getrunken haben.  
179 I: In der Früh oder am Abend?  
180 IP3: In der Mittagspause – ich glaube es war so 12 Uhr und da war es so, dass es  
181 ganz lustig war. Die einzige Regel war, dass man nicht über das Arbeiten redet,  
182 es waren nicht immer alle da, aber es war wie im Büro fünf bis sechs Leute haben  
183 zusammen Kaffeepause gemacht und manchmal habe ich auch selbst hineingeschaut,  
184 das war ganz lustig. Man muss aber dazu sagen, sie verstehen sich untereinander  
185 so gut, dass sie auch privat miteinander viel machen und ich muss dann nicht  
186 viel tun. Sie organisieren sich Spieleabende und wenn kein Lockdown ist, sitzen

187 sie auch da im Büro zusammen und machen was. Sie gehen auch nach der Arbeit was  
188 trinken und das ist bei uns fast ein Selbstläufer, da muss ich wirklich nicht  
189 soviel tun.  
190 I: Und meine nächste frage ist auch schon ein bisschen beantwortet, aber was  
191 tust du, dass sie sich unterstützen und wertschätzen? Ist das auch ein  
192 Selbstläufer?  
193 IP3: Viel passiert selbst, das haben sie auch gelernt und auch im Sozialbereich  
194 lernt man das auch, dass man positive Rückmeldungen gibt oder vielleicht sogar  
195 ein kleines Geschenk oder solche Sachen, da passiert sehr viel. In der Arbeit  
196 machen wir es meistens so, dass wenn wir ein Projekt anschauen, dass wir nachher  
197 Feedback geben und die halt meistens positiv sind. Da wird halt darauf geschaut,  
198 dass das herausgearbeitet wird, was gut läuft, da unterstützen sie sich  
199 gegenseitig gut. Das lustige ist bei den Praktikantinnen, das haben zwei  
200 Mitarbeiter eingeführt, gibt es eine Feedback Runde, die kommen ins Team und es  
201 wird über das Praktikum geredet, da wird nie etwas negatives gesagt, da kommen  
202 immer nur die positiven Sachen und wenn man nicht viel miteinander zu tun hat,  
203 dann sagt man das auch, aber irgendetwas kleines kann man immer sagen. Du wirkst  
204 echt nett und sie gehen dann raus zwei Köpfe größer, weil sie glauben, sie haben  
205 das beste Praktikum aller Zeiten abgeliefert. Da passiert auch sehr viel – was  
206 wir schauen, vor allem wenn wir merken, es geht in keine gute Richtung mit dem  
207 Teamklima, dass wir dann eine größere Geschichte machen. Irgendwann im Lockdown

208 1, 2, 3 oder 4 haben wir gemerkt, die Teamsitzungen waren zack und die Leute  
209 haben irgendwie geblasen, dann haben wir ein Spiel daraus gemacht, dass wir in  
210 Kleingruppen gegangen sind und uns gegenseitig unsere Charaktereigenschaften  
211 gesammelt haben, da hat man zum Beispiel gesagt M. hat folgenden Charakter und  
212 alle haben anonym in so einem File geschrieben, man sah was geschrieben wurde  
213 aber nicht von wem – die Aufgabe war natürlich positiv. Dann ist anhand dessen –  
214 das Team ein Tier zugeordnet. Ich war dann ein Affe – ein Orang Utan, weil ich  
215 hatte Bart und der war rötlich und Präsenz, Humor und beschützt die Herde sind  
216 dann gekommen. Wir sind dann hergegangen, die Teamleitungen und ich und haben  
217 aus diesen Charaktereigenschaften und Tieren Visitenkarten gemacht und haben  
218 ihnen das heimgeschickt mit einer Süßigkeit und FFP2 Masken. Das hat allen sehr  
219 gut gefallen. Das hat allen Spaß gemacht. War echt lustig.  
220 I: Jetzt hast gesagt, es ist ein beständiges Team und auch neue Mitarbeiter,  
221 musst du da was tun, dass sie sich als Teil des Teams fühlen?  
222 IP3: Der Nachteil, wenn du neu dazu kommst, und das Team funktioniert gut,  
223 findest du schwer hinein. Bei Manchen ist es schwierig, und hat auch in der  
224 Vergangenheit nicht immer funktioniert, aber was ich mache, ich stelle jemanden  
225 zur Seite und sage du bist jetzt für die drei Einschulungsmonate der  
226 Einschulungspartner und der Buddy und der nimmt ihn an der Hand und erklärt  
227 alles und zeigt alles. Und dann funktioniert das eigentlich. Wenn nicht, dann  
228 reden wir halt darüber oder was können wir vielleicht anders machen, aber dass

- 229 ich dann wirklich hergehe und sage, ich schaue dann, dass ich sie in der Arbeit
- 230 irgendwo dazu tue, wo ich mir denke, das könnte gut passen. In der Arbeit mit
- 231 Einzelprojekten ist lustiger und nicht so belastend, vielleicht in der
- 232 Vorbereitung kommt man zum Quatschen und zum Reden und lernt sich so etwas
- 233 besser kennen. Und das haut dann meistens schon gut hin, aber dass ich jetzt
- 234 wirklich hergehe und sage, da gäbe es ein Ritual oder was, was für jeden neu ist,
- 235 eigentlich nicht. Wäre aber vielleicht eine Überlegung wert, ob man sowas nicht
- 236 irgendwie ritualisiert am Anfang.
- 237 I: Musst du etwas tun, damit deine Mitarbeiter merken, dass sie eine sinnvolle
- 238 Arbeit leisten und dass der Beitrag den sie leisten sinnvoll ist?
- 239 IP3: Nicht so oft, aber meistens in den Projekten, wo man viel anbietet und wo
- 240 stagniert wird, da muss man die Sinnhaftigkeit betonen. Vor allem wenn es Mal in
- 241 die falsche Richtung geht und es ist unser Auftrag in Projekten etwas zu
- 242 verbessern. Das ist dann schon sehr sinnstiftend, vor allem wenn aus den
- 243 Projekten an sich dann die positiven Rückmeldungen und Verbesserungen kommen.
- 244 Rückmeldungen von anderen Institutionen helfen da auch. Hier haben wir wirklich
- 245 auch sinnstiftende Arbeit, die auch gesehen wird, hier müssen wir nicht so etwas
- 246 tun.
- 247 I: Es ist dir wichtig, dass die Mitarbeiter immer wieder einmal hören, was gut
- 248 läuft und gibt es spezifisch etwas das du machst, wenn jemand etwas erreicht hat
- 249 oder wenn ein Auftrag positiv abgeschlossen ist?

250	IP3: Ja ich meine womit wir jetzt anfangen kommende Woche, da bin ich gespannt
251	wie das laufen wird, das ist auch eine Eigenart vom Sozialbereich, und man sagt
252	zwar immer wir arbeiten ressourcenorientiert und konzentrieren uns auf Muster
253	des Gelingens und haben den Fokus darauf. Aber über Projekte reden wir in 80-90%
254	der Fälle auch nur wenn etwas scheiße läuft, wenn etwas im Argen liegt oder eine
255	Katastrophe ist. Rein theoretisch würde es aber so die Möglichkeit geben, wir
256	reden über ein Projekt das gut läuft, passiert nur nie, weil es irgendwie
257	selbstverständlich ist. Was wir jetzt dann machen und wo ich auch Hoffnung habe,
258	dass es Wirkung hat, ist, wir gehen her und machen Monate nach Projektende
259	gemeinsam mit allen Beteiligten in einer größeren Runde ein Projekt an, was gut
260	gelaufen ist und was waren die Erfolgsfaktoren. Weil wenn ein Projekt gut läuft
261	und abgeschlossen wird, ist er abgeschlossen und ist dann weg. Die die nicht gut
262	abgeschlossen werden, die laufen eh weiter und man hat den Eindruck wir arbeiten
263	90% Katastrophe und 10% gut und von den 10% hört man aber nie wieder etwas und
264	damit fangen wir nächsten Freitag an – da machen wir ein erstes Meeting und
265	probieren das aus – da bin ich gespannt wie das läuft. Ich finde man sieht das
266	dann, es gibt Mitarbeiter die sind am Anfang bei der Auftragsübergabe dabei und
267	der Auftrag klingt echt schlimm und wir nehmen den Auftrag mit und der eine
268	Mitarbeiter hört nie wieder etwas davon, außer vielleicht weiß er noch wer darin
269	gearbeitet hat, wenn er Glück hat ist er einmal bei einer Beratung oder
270	Supervision dabei, wo darüber gesprochen wird aber wie der dann ausgeht, wissen

271 die Leute oft nicht. Ich weiß das schon, deshalb ist mir das nie so aufgefallen

272 und deshalb Mitarbeiter wissen nicht immer wie das Projekt dann läuft und

273 deshalb schaut man dann was sind so die Wegpunkte die die Erfolge ausgemacht

274 haben, schon auch mit dem Ziel daraus eine Institution zu machen, dass man

275 vielleicht in einem Jahr oder zwei, einen Fall zu betrachten, der nicht gut

276 gelaufen ist, aber starten wollen wir wirklich positiv, damit das auch länger

277 sichtbar ist. Da setze ich sehr viel Hoffnung hinein, was schon auch immer

278 wieder ist, wenn die Leute kommen und einen Fall besprechen, passiert ja doch

279 auch zwischen Tür und Angel, das war jetzt vielleicht schlimm, aber ihr habt das

280 gut gelöst mit einer Begründung auch natürlich, aber wie gesagt in dieser

281 Projektbesprechung, da können wir dann gespannt sein...

282 I: Klingt auf jeden Fall spannend. Jetzt haben wir die PERMA Elemente zu deiner

283 Führung auch durchgesprochen und wie du sie umsetzt, fällt dir dazu noch etwas

284 ein oder erlebst du vielleicht manchmal etwas als hinderlich?

285 IP3: Erlebe ich etwas als hinderlich? Wie gesagt das was wir jetzt zum Schluss

286 besprochen haben, das man trotzdem dann meistens auf die Defizite schaut, das

287 ist was hinderliches.

288 I: Wenn nicht, ist nicht schlimm.

289 IP3: Nein ich glaube, das andere haben wir eh schon

290 I: Der nächste Block wäre, auch wenn du dazu auch schon etwas gesagt hast, lass

291 es uns nochmal streifen, die Herausforderungen, die Pandemie mit sich gebracht

292 hat, was würdest du sagen waren die direkten Auswirkungen der Pandemie in eurem  
293 Team?

294 IP3: Ja ich glaube man muss ein bisschen unterscheiden wann es war, der erste  
295 Lockdown war eine Schockstarre also das war wirklich großartig, ich kann mich  
296 erinnern, wie ich da mit meinem Vorgesetzten telefoniert habe und ich habe  
297 gesagt von der Stadt gibt es schon den Auftrag zu Home Office, was wie soll das  
298 gehen und ich wollte eigentlich Schifahren gehen, wäre letztes Wochenende  
299 möglich gewesen und wir waren dann doch nicht, weil ich habe es am Anfang  
300 unterschätzt. Auf jeden Fall habe ich mit dem Chef telefoniert und er hat dann  
301 zu den Vorgaben gesagt – da machen wir nicht mit. Da tun wir nicht mit. Bei mir  
302 stellte sich die Frage nicht, denn der Auftraggeber ist ja de facto die Stadt  
303 und auch wenn sie mir die Anweisung nicht geben können, sind sie der  
304 Vertragspartner. Wir haben dann alle heimgeschickt. Alle waren noch einmal da  
305 und dann haben wir sie alle heimgeschickt, alle waren verunsichert die einen  
306 haben das Handy nicht mehr ausgeschaltet, weil wir gesagt hatten, bitte bleibt  
307 erreichbar, die waren wirklich 24 Stunden 7 Tage erreichbar. Ich habe also alle  
308 weggeschickt und die Verunsicherung wie es weitergeht war groß und auch Angst,  
309 weil niemand wusste, wie läuft das. Die Auswirkungen waren dass es auch  
310 Spannungen gab, weil per Mail oder Telefon, wenn man sich nicht zusammensetzen  
311 konnte und irgendwer mit irgendwem dann im Austausch war, und dann waren Infos  
312 falsch. Das digitale kommunizieren war am Anfang die größte Herausforderung, das



313 war echt mühsam, man ist das schnell gewöhnt worden.

314 I: In dem Zusammenhang, was war da hilfreich – du hast viel erzählt wie du

315 führst und zur Umsetzung, was war hilfreich?

316 IP3: Trotzdem der Humor, wir haben wirklich viel gelacht, auch wenn man nicht

317 erzählen darf, worüber wir teilweise gelacht haben. Natürlich auch die guten

318 Beziehungen und die Verbindungen, die wir hatten, weil wir waren zwar räumlich

319 getrennt, aber wir haben relativ schnell angefangen solche Videomeetings

320 einzusetzen, damit man erreichbar ist und präsent bleibt. Das war absolut

321 hilfreich. Das ist gut gegangen. Was auch hilfreich war, dass Routinen die

322 gelaufen sind – also Beratungen, Besprechungen nach einer kurzen Phase des

323 Stillstandes auch schnell wieder angelaufen ist. Zwar nicht in real, aber im

324 digitalen Raum, das hat gut gepasst, was eine Herausforderung ist, was wir bis

325 jetzt aber auch noch gut hingekriegt haben, ist das Problem das die Gesellschaft

326 gerade generell hat – also der Umgang mit Impfung, Pandemie und Solidarität der

327 hoch emotionale Dialog der da geführt wird, fast ideologisch und

328 lebensgefährdend und lebensrettend und nicht faktenbasiert und das ist schon

329 etwas wo man immer wieder merkt, das gerne diskutiert werden würde, aber das

330 lasse ich dann einfach nicht. Das habe ich gesagt, das könnt ihr gerne woanders

331 machen aber da setzen wir uns nicht hinein und da hätte ich gerne das jeder die

332 Einstellung und den Zugang des anderen respektiert und das passt. Da waren am

333 Anfang ein paar Diskussionen – ich muss den Impfstatus von der und der Person

- 334 kennen, sonst setze ich mich nicht im Team neben sie oder ihn.
- 335 I: Wie hast du denn entgegengewirkt?
- 336 IP3: Ich habe eine Szene von Eric der Wikinger ausgeschickt, wo die darüber
- 337 gestritten haben, wer darf wo sitzen und der Kapitän zum Schluss dann die Nerven
- 338 schmeißt und ich dann gesagt habe, Leute das würde ich mir echt gerne ersparen.
- 339 Die sagen halt – ich will neben keinem sitzen mit einem langen Bart und die
- 340 dicken sitzen auf einer Seite – da habe ich halt gesagt, das möchte ich nicht
- 341 haben. Trotzdem schwingt es dann manchmal mit.
- 342 I: Neben den Herausforderungen wegen impfen, hat es noch etwas gegeben oder wo
- 343 du vielleicht gemerkt hast, dass du etwas anders machen musst als Führungsperson,
- 344 also eine tatsächliche Führungsverhaltensänderung in der Krise?
- 345 IP3: Ja ich habe schon gemerkt, was ich definitiv gelernt habe, dass ich
- 346 gelassener geworden bin. Früher haben mich Kleinigkeiten viel mehr aufgeregt,
- 347 wenn wer angerufen hat und sich beschwert hat, früher hat mich das viel mehr
- 348 angetrieben – mittlerweile habe ich gelernt, dass es oft Missverständnisse sind,
- 349 die sich durch 2-3 Telefonate aufklären lassen. Und ich habe auch wirklich
- 350 gelernt, dass manche Sachen sind keine Kuba Krise, natürlich ärgert mich da
- 351 vielleicht etwas ein bisschen, aber es ist kein Grund zum Explodieren. Das hat
- 352 mein Verhalten schon verändert, da kriege ich öfter eine Rückmeldung. Früher
- 353 sind die Kabeln über das Gesicht aufgezogen, und heute sagen die Leute oft, das
- 354 hast du heute souverän gemacht, bist momentan gut drauf? Wo ich dann halt sage,

- 355 das hat sich definitiv geändert bzw. da habe ich mich geändert.
- 356 I: Wenn du jetzt das PERMA nochmal hernimmst, was würdest du sagen was ist der
- 357 Vorteil der sich für dich, fürs Team und fürs Unternehmen ergibt?
- 358 IP3: Du kannst besseres, positiveres Feedback geben, weil es gut
- 359 zusammengefasst ist und weil es plausibel ist. Eigentlich ist es eine
- 360 Na-No-Na-Ne Geschichte, aber ich finde es ist relativ gut auf den Punkt gebracht,
- 361 es ist relativ leicht durchschaubar und lebbar. Man muss natürlich auch schauen,
- 362 wie groß machst du es, stellst du das ganze Unternehmen danach auf und wenn
- 363 nicht kann ich trotzdem als Führungskraft oder als Mitarbeiter – weil es gibt ja
- 364 auch Sachen, da kann ich nicht einwirken und gestalten – kann ich einzelne
- 365 Sachen hernehmen und herauspicken. Ja das mache ich jetzt und ich habe eine
- 366 große Wirkung, das finde ich an PERMA so cool – ich kann bei mir anfangen, ich
- 367 muss nicht einmal in der Führung sein, sondern als stinknormaler Mitarbeiter,
- 368 kann ich gewisse Sachen umsetzen. Ich kann aber auch die Unternehmenskultur des
- 369 ganzen Unternehmens ändern, von oben runter oder von unten rauf – wurscht wie du
- 370 es tust, es hat beides einen impact eine Auswirkung, das finde ich lässig, das
- 371 taugt mir.
- 372 I: Du und kannst du auch irgendwelche betriebswirtschaftlichen Vorteile
- 373 benennen? Die sich daraus womöglich ergeben?
- 374 IP3: Da tue ich mir total schwer, naja ist für mich schwer messbar, aber wenn es
- 375 den Leuten gut geht und dem Team gut geht, dann bleiben sie. Ich meine ein

376	gewisses Potenzial eine Schwankung, hast du immer, weil sich die Leute verändern
377	oder die Situation zu Hause verändert und es danach im Unternehmen nicht mehr
378	passt, das hast du immer, aber du hast wenig Frustrationskündigungen, weil
379	jemand sagt, das interessiert mich gar nicht mehr oder das mag ich gar nicht
380	mehr, weil das System so schrecklich ist – das ist sicher etwas was Kosten spart,
381	weil jedes Mal wenn ich jemand einschulen muss, wenn jemand neuer kommt, habe
382	ich als Unternehmen kosten, auch wenn die nicht so direkt wo stehen, es gibt sie.
383	Das ist sicher etwas was die Kosten minimiert, bis auf die Fluktuation, die du
384	sowieso hast in einem Team. Aber auch wenn wer bleibt, wenn es dir gut geht,
385	Krankenstände und Burnout Geschichten veränderst du ja damit auch. Schnupfen
386	wirst du damit nicht heilen, aber psychische Erkrankungen oder Belastungen kann
387	man gut abfedern. Und ich finde schon, dass die wichtigsten Ressourcen in einem
388	Team, gerade im Sozialbereich die Mitarbeiter und das Wissen der Mitarbeiter
389	sind und wenn die bleiben und das Wissen in der Firma bleibt, dann ist es
390	natürlich etwas was sich betriebswirtschaftlich kurzfristig, mittelfristig und
391	längerfristig gut auswirkt, wenn du schlecht ausgebildete, frustrierte Leute
392	hast, wäre es gut, wenn sie kündigen, tun sie dann aber nicht, das ist dann oft
393	schlechter – es stärkt halt die Mitarbeiter und die Firma, und es wirkt sich
394	betriebswirtschaftlich sicher gut aus.
395	I: Jetzt hast du vorher gesagt, es gibt Mitarbeiter die sind schon 10 Jahre da
396	und dementsprechend Älter – merkst du einen Unterschied in den Generationen?

397 IP3: Ja definitiv, also total arg, das ist alleine schon bei den  
398 Anstellungsverhältnissen, ich denke mir das über mich oft, wenn irgendwo eine  
399 Stunde frei wird, weil jemand in Karenz geht oder wir haben ja die  
400 Kollektivvertragliche Veränderung gehabt, und es waren Stunden zu verteilen –  
401 irgendwie ist da 1990 etwas passiert, dass die Leute nicht mehr Vollzeit  
402 arbeiten wollen. Ich kann mich erinnern, ich habe mir damals alles weggetaugt,  
403 als ich meine 1. Vollzeitstelle bekommen habe, nachdem ich abgeschlossen habe.  
404 Super voll geil – vorher 30h und dann auf 40h, das war das coolste und jetzt  
405 wenn du sagst, magst du nicht von 28h auf 34h aufstufen – naaaa da muss ich ja  
406 dann freitags arbeiten, nein eigentlich lieber nicht. Wo ich mir halt denke, es  
407 war vor 15 Jahren noch ganz anders, auch gut, ich finde es nicht nur schlecht,  
408 ich glaube die Leute schauen besser auf sich, es ist ein bisschen mehr arbeiten  
409 um zu leben, als leben um zu arbeiten mehr im Kopf drinnen und auch das  
410 abschalten, und das ist in unserem Bereich ganz wichtig, das merke ich schon.  
411 Die Einstellung zur Arbeit an sich ist eine andere, wobei man jetzt schon dazu  
412 sagen muss, ich finde nicht, dass sie fauler oder so sind, das merke ich schon  
413 auch, weil sie machen dann irgendetwas ehrenamtliches oder sind in einem Verein  
414 eingebunden oder in einer Hilfsorganisation tätig sind. Das ist nicht so, dass  
415 die daheim sitzen, aber ja – die Einstellung zum Arbeiten hat sich geändert, der  
416 Begriff Chef und Autorität ist etwas anderes, das ist auch bei anderen  
417 Mitarbeitern sie sind kritischer, das sind sie schon, sie tun sich mit Autorität

- 418 nicht schwerer, sondern die Autorität tut sich mit ihnen schwerer – sie sind
- 419 kritischer und hinterfragen mehr, früher hat man das nicht so gehabt. Auf
- 420 gewisse Fragen wäre ich mit 26 oder 27 nicht gekommen und wenn doch hätte ich
- 421 sie mir nicht stellen getraut, das merkt man schon.
- 422 I: Ok, jetzt frage ich nochmal nach Nachteilen, gibt es etwas was du am
- 423 PERMA-Lead Modell als Nachteil erlebst?
- 424 IP3: Nachteil, ich für mich nicht, für mich passt es gut. Nachteil ist, wenn du
- 425 es zu sehr über strapazierst, es gibt gewisse Strömungen in der Positiven
- 426 Psychologie, die machen nur Positives, das ist es glaube ich nicht, ich glaube
- 427 du musst auch über schlechtes reden, du musst auch darüber reden, was nicht
- 428 funktioniert und auch das ist deine Aufgabe als Führungskraft, und wenn du das
- 429 nicht tust, dann bist du falsch. Also und nur zu sagen, ich mache nur das das
- 430 und das und rede in keinster Weise über Sachen die nicht gehen, des wäre falsch.
- 431 Ich glaube also wenn du es falsch einsetzt, hat es Nachteile, weil du dann
- 432 einfach Sachen unter den Teppich kehrt und Muster verstärkst – mit alles ist
- 433 gut und in Wirklichkeit ist es aber dann nicht so. Das würde ich als Nachteil
- 434 empfinden, ich meine ich hoffe ich habe nicht so einen blinden Fleck, aber das
- 435 ist bei mir nicht so. Es muss für jeden passen, es kann sich jeder etwas
- 436 rausnehmen, aber zu sagen, jeder kann das PERMA Modell von A-Z anwenden, ich
- 437 glaube es liegt nicht jedem, das hat auch mit einer Generation zu tun, aber das
- 438 ist das wo wir vorher über authentisch sein geredet haben.

- 439 I: Aber glaubst du dass man es lernen kann?
- 440 IP3: Lernen kannst du alles, du musst es lernen wollen, aber wenn du vorher
- 441 schon Vorbehalte hast, und sagst das bin ich gar nicht, und auch wenn es nur
- 442 unbewusst ist, dann wird es schwierig. Aber wenn du es nicht ganz lernen kannst,
- 443 kannst du dir einzelne Sachen herauspicken und sagen, das nutze ich irgendwie
- 444 und ich glaube nicht, dass es für irgendjemanden komplett sinnlos ist. Dafür ist
- 445 das Modell zu gut, ich finde dafür ist es einfach zu gut. Lernen – ja wie gesagt
- 446 lernen kann man alles, manche sind talentierter und manche weniger talentiert.
- 447 I: Ich denke das war wohl immer in der Führung schon so.
- 448 IP3: Ja manche sind dann nur etwas klarer und schießen dir vor den Bug und muss
- 449 man dann auch nehmen können oder es ist dann eher ihr Ding und setzen auf
- 450 Konsequenzen und Sanktionen in der Führung, das gibt es auch.
- 451 I: Gibt es bei dir gar nicht?
- 452 IP3: Doch gibt es auch, was ich zum Beispiel gerne mache, wenn jemand zu spät
- 453 kommt, dass er Protokoll schreibt – Unpünktlichkeit kann ich nicht ab, jetzt ist
- 454 es nicht so schlimm, weil jetzt sehe ich die Leute nicht, da stelle ich mir vor,
- 455 er kommt von einem Termin und sitzt noch am Fahrrad und deshalb ist er nicht
- 456 pünktlich online, das rede ich mir ein, wahrscheinlich ist es eh anders, aber
- 457 wenn früher 14 Leute im Besprechungsraum sitzen und warten und der 15. Drückt
- 458 sich 5 Minuten zu spät einen Kaffee runter, da dürfte man bei mir kein EKG
- 459 machen. Das ist dann eine Konsequenz und keine Sanktion, er war dann die Woche

460	darauf eh pünktlich.
461	I: Ja – jetzt haben wir so die Herausforderungen auch so zusammengefasst, gibt
462	es etwas was dir noch einfällt Vorteile oder Nachteile, vor allem in Bezug auf
463	die Krise?
464	IP3: Ja in der Krise hat es total viel Vorteile gehabt, finde ich, in der Krise
465	ist sowieso immer alles negativ und schlecht und du bist sowieso immer im Alltag
466	in so einer Negativspirale, und da war es super, einfach immer darauf
467	hinzuschauen und darauf zu fokussieren über Positives, über Gelingendes über
468	Schönes zu reden und dass man z trotzdem eine Verbindung zu den Leuten hat –
469	auch gerade in der Krise, je schlechter es den Leuten geht, desto mehr Sinn hat
470	unser Job, da kannst du die einzelnen Faktoren abhakeln. Es war wirklich
471	großartig, da habe ich mir gedacht, das hat Hand und Fuß – hilfreich wäre eine
472	Untertreibung, natürlich hat man sich immer wieder hinsetzen müssen und bewusst
473	draufschauen, in der Teamsitzung schauen wir auf die Positiven Emotionen oder
474	auf Relationship untereinander – und man sich eine Intervention überlegt. Auch
475	wie man mit den Leuten redet – in dem Buch sind auch so viele Kleinigkeiten, wie
476	man ein negatives Feedback gibt oder kritisches Feedback – was teilweise
477	funktioniert hat und teilweise auch nicht, also das habe ich in der Krise als
478	Rettungsanker gesehen.
479	I: Habe ich irgendetwas nicht gefragt, was du gerne zum PERMA-Lead Modell oder
480	zur Krise beantwortet hättest?



481 IP3: Ich habe so viele Kriseninterviews gegeben, ich wüsste nicht.

482 I: Ist allgemein noch etwas offen?

483 IP3: Ich glaube nicht.

484 I: Ich kann nur Danke sagen – war sehr ausführlich.

**Transkription IP4** vom 31.01.2022 über MS Teams durchgeführt, Abteilungsleiter, Automobilzulieferer, 49 Jahre männlich, Interviewzeit: 74 Minuten

1 I..... Interviewer

2 IP4.....Interviewpartner

3 I: Ich denke, dass beim Transkribieren das Bild eher hinderlich ist, deshalb

4 wird es auch von diesem Interview nur eine Tonaufzeichnung geben. Ich finde das

5 so super. Also Danke Markus für deine Zeit und ich habe als erste Frage jetzt

6 tatsächlich im Interview an dich, was du glaubst was deine Führungskompetenzen

7 sind? Jetzt wirklich einmal auf dich bezogen, was deine größten

8 Führungskompetenzen sind?

9 IP4: Das ist eine gute Frage, die Frage gefällt mir. Warum gefällt sie mir, ich

10 habe mir die Frage oft selbst gestellt und ich glaube meine größte

11 Führungskompetenz ist, weiß ich nicht, aber ich bezeichne es als Kompetenz, dass

12 ich meine Mitarbeiter immer als Mitexperten angesehen habe, wozu es nur jemanden

13 braucht, der ihnen immer beratend zur Seite steht, das heißt meine größte

14 Führungskompetenz war das zuhören und einen Ratschlag, nicht in Form von

15 schlagen, wie es so schön heißt, sondern Miteinander überlegen, was eine  
16 günstige weitere Möglichkeit wäre. Das heißt Dienstleister meiner Mitarbeiter,  
17 habe ich immer gesagt.

18 I: Schöne Bezeichnung für eine deine Führungskompetenz.

19 IP4: Meine Meinung und mein Leben.

20 I: Und wenn wir es verallgemeinern, wenn ich dich nach den allgemeinen  
21 Führungskompetenzen von guten Führungskräften fragen würde, würdest du dann noch  
22 etwas ergänzen? Was glaubst du sind wichtige Führungskompetenzen im Allgemeinen?

23 IP4: Was sind, glaube ich wichtige Führungskompetenzen im Allgemeinen? Das  
24 Gespräch ist für mich deswegen spannend, weil ich ja immer Abteilungsleiter war,  
25 und weil ich immer gesagt habe, sowie ich das mache, macht das keiner – also ist  
26 das gerade seltsam im Erleben. Also ich war immer für das Zuhören, das war für  
27 mich immer eine Kompetenz, die ich immer einfach gerne geliefert habe. Im  
28 schlimmsten aller Fälle Entscheidungen treffen und Stopp der vielen  
29 Diskutierereien – und eine Kompetenz, die ich habe und nicht immer gut ist, ist  
30 ein bisschen viel empathisch und für alles Verständnis haben.

31 I: Ich darf es jetzt nicht bewerten, aber ich weiß jetzt auch nicht ob ich dir  
32 zustimmen möchte.

33 IP4: Was braucht eine Führungskraft noch für Kompetenzen, ich nehme meinen Chef,  
34 der mich so sein hat lassen, wie ich war als Führungskompetenz, der ist gut  
35 gelaunt und hat positive Energie versprüht, egal mit was du zu ihm gekommen bist,

36 er hat dir immer zugehört, genauso wie auch ich. Das was ich gelebt habe, auch  
37 bekommen habe. Und wenn es darum gegangen ist, hat er sich die ganzen Dinge  
38 angehört, analysiert, eine Entscheidung getroffen und das ist von allen gar  
39 nicht hinterfragt worden ob es gut oder schlecht ist, weil ein Vertrauen  
40 entstanden ist, durch diese Art und Weise. Weil die Mitarbeiter verstanden haben,  
41 er läuft vorne weg und wir hinterher und nicht – er haut mit der Peitsche mehr  
42 oder weniger hinten drauf.

43 I: Das ist eine sehr bildliche Beschreibung, kann ich gut verarbeiten. Du und  
44 gibt es irgendeine Führungsstrategie, die du gerne anwendest, gar nicht auf der  
45 Kompetenzebene, sondern eher mehr strategisch?

46 IP4: Strategisch, also ich, für mich ist das ganz stark die Vertrauensbasis  
47 gewesen, für mich war immer ich brauche die Klarheit, dass wir über alles reden  
48 können, ich habe zu meinen Mitarbeitern gesagt, strategisch ist mir wichtig,  
49 wenn man so will, dass das Gesamtgefüge ein Miteinander positiver Art und Weise  
50 zulässt, weil man halt in alle Richtungen reflektiert. Man kann sagen, ich  
51 brauche jetzt gerade einen freien Tag, dann kriegst du ihn auch, dann ist es  
52 auch. Meine Strategie war nicht mit der Faust auf den Tisch und  
53 Durchsetzungsrecht, sondern meine Strategie war, was brauchts, damit das  
54 Gesamtbild funktioniert. Und in dem Zusammenhang das immer mit Grenzen definiert  
55 – ich habe immer zu meinen Mitarbeitern gesagt – es darf jetzt folgendes nicht  
56 passieren, ich habe auch immer meine Erwartungshaltung insofern auch ganz klar

57	strategisch ausgesprochen, Beispiel – wir hatten diese ganze Thematik mit Home
58	Office und wir hatten vorher schon Home Office Angebot in unserer Firma – und
59	ich habe immer schon gesagt zu meinen Leuten, macht zwei Sachen nicht – schreibt
60	nicht in den Home Office Antrag hinein, dass ihr zu Hause bleiben müsst, weil
61	die Frau nicht auf das Kind schauen kann, das macht keinen guten Eindruck und
62	das will ich auch gar nicht wissen, mir ist klar, dass auch andere Dinge
63	passieren könnten und die musst du nicht hinschreiben, ob jetzt der Installateur
64	kommt oder ein Packerl, ist mir wurscht, aber ich möchte eines haben – wenn ich
65	anrufe oder eine E-Mail schreibe, dann will ich nicht zwanzig Mal dich nicht
66	erreichen, sondern ich möchte zurück gerufen werden. Und das war ausgedet und
67	das hat funktioniert und bei denen wo es nicht funktioniert hat, muss man
68	nachscharfen, da muss man halt sagen, du es kann nicht sein, dass ich dich 8h am
69	Tag nicht erreiche und du auch nicht zurück rufst.
70	I: Ja das ist ein gutes Beispiel.
71	IP4: Das war für mich immer ein guter Punkt, das war mir wichtig, dass ich
72	gesagt habe, bis dahin könnt ihr mit mir gehen, aber weiter geht es für das
73	Gesamtgefüge nicht.
74	I: Ja super, und jetzt frage ich noch mal nach konkreten Methoden und
75	Interventionen – also gibt es irgendwelche konkreten Methoden oder
76	Interventionen, die du in der Führung gerne anwendest?
77	IP4: Meine Interventionen sind immer gewesen, dass ich immer für Verwirrung

78 gestiftet habe in Form von, ich habe irgendetwas gemacht. Bei unserem Kurs den  
79 wir mit Ebner Markus gemeinsam gehabt haben, war es ja auch so, dass er gefragt  
80 hat, was machst du heute für dein PERMA – was machst du heute? Und ich habe dann  
81 gesagt, ihr werdet schon sehen, was ich für mein PERMA mache, und ich habe euch  
82 ja dann etwas gegeben nach der Pause. Genauso ist es mit meinen Leuten, und ich  
83 bin einfach hergegangen und wenn jemand was gut gemacht hat, bin ich hergegangen  
84 und habe ihm einen Keks in die Hand gegeben und das ist wurscht, einfach  
85 Verwirrung stiften im Sinne von, Verwirrung im positiven Sinn stiften, dass er  
86 halt weiß, aha der ist wirklich so. Anderes Beispiel, ich habe mit Mitarbeitern  
87 in den Einführungsgesprächen, wenn sie neu gekommen sind, aus dem gelernten  
88 heraus gesagt und konkret angesprochen und gesagt, wie willst denn du gerne  
89 behandelt werden? Eine Intervention im Sinne konkret angesprochen, was seine  
90 Erwartungen sind, wie hätte er gerne Lob, muss ich ihn täglich loben, oder  
91 möchte er gar nicht angesprochen werden. Und es war so, ich bin auf Leute  
92 gestoßen, die sagten, wie kommst denn du auf so eine Frage? Bei den letzten die  
93 gegangen sind war es vielleicht so, dass sie gesagt hat, sie hat zu wenig  
94 Aufmerksamkeit gekriegt, dann habe ich gesagt, ok gut, dann mache ich etwas ganz  
95 anders und frage konkret danach. So in der Art und Weise war von meiner Seite  
96 die Art auf die Leute zuzugehen, wenn man sie will und konkret nach Dingen zu  
97 fragen und nicht zu sagen, ich hätte schon gedacht, dass... und auch die  
98 Erwartungshaltung angesprochen zu haben.

- 99 I: Ich glaube auch, dass es ganz wichtig ist, die Erwartungen zu besprechen.
- 100 IP4: Es fällt zwar nicht immer leicht, weil man ja nicht weiß was zurückkommt,
- 101 aber ja – kann ich als Chef sie dann auch erfüllen? Das ist vielleicht nicht
- 102 immer möglich.
- 103 I: Aber man kann es zumindest besprechen ob es geht oder nicht. Danke, das war
- 104 mein Einstiegsblock zum Thema Führungsstil und du hast ja auch ein bisschen
- 105 erzählt, dass dir Zuhören wichtig ist, dass dir das Vertrauen wichtig ist, aber
- 106 auch ein bisschen Irritation nicht schaden kann, sagen wir so, fällt dir
- 107 allgemein noch etwas ein so zum Führungsstil?
- 108 IP4: Ich habe gerade erst ein Gespräch mit meinem Chef gehabt, bezüglich
- 109 Führungsstiles, und ich muss es auch vorleben. Ich kann nicht nur Verlangen, ein
- 110 Führungsstil muss genau als Paket stimmig sein und ich habe immer meinen
- 111 Mitarbeitern, weil ich im Empfinden deren Dienstleister war, habe ich immer auch
- 112 ihnen mitgegeben, im Vorleben, ich hatte einen Slogan entwickelt in der
- 113 Abteilung der geheißen hat, if you need helping hands, come to PM and friends,
- 114 weil ich gesagt habe, wenn du Probleme hast mit irgendeiner Lösung im
- 115 Unternehmen, beim Tun, dann komm in die Projektmanagement Abteilung, da wird dir
- 116 einer helfen auf gut Deutsch. Und dann habe ich auch zu meinen Leuten gesagt,
- 117 wenn einer zu dir kommt, und was braucht, dann sag nicht als erstes – das geht
- 118 mich nichts an, sondern höre zu und überlege dir, was vielleicht hilfreich wäre,
- 119 aber sicher nicht ein Es geht mich nichts an. In seltensten Fällen geht es dich

120 sicher wirklich an, was erzählt wird, vielleicht hast du aber aus deiner  
121 Perspektive und Erfahrung die Möglichkeit weiter zu helfen. Also helping hands,  
122 und das war immer so bei mir. Da sind andere Abteilungsleiter zu mir gekommen  
123 und haben sich bei mir einschulen lassen zum Beispiel.

124 I: Ja aber ist eh super, und im Zusammenhang mit Führung, was erlebst du als  
125 hinderlich? Oder was ist für dich schwierig in der Führung?

126 IP4: Es ist immer schwierig, weil man nicht weiß auf welche Charaktere man in  
127 der Abteilung trifft, natürlich sucht man sich seine passende Truppe zusammen,  
128 muss man auch sagen, aber was ist hinderlich in der Führung, wenn man ich für  
129 meinen Teil nicht transparent ist, wenn man nicht weiß woran man ist bei dem  
130 Kasperl, was will der Alte schon wieder, wenn der Satz im Kopf mitschwingt, dann  
131 wird's schwierig. Ich muss erklären warum das gebraucht wird, wenn ich einer  
132 Mitarbeiterin erklären, warum ich eine Auswertung brauche, dann habe ich nicht  
133 gesagt, das ist halt so, sondern es steckt ja etwas dahinter. Es ist ja nicht um  
134 sie zu quälen oder sie zu ärgern, sondern ich muss es wieder meinem Chef bringen  
135 und der seinem Chef und wenn wir gemeinsam an einem Strang ziehen, dann haben  
136 wir alle ein leichteres Leben und können weiter machen. Weniger in die Richtung  
137 – der alte spinnt, als der braucht eben etwas.

138 I: Super, dann jetzt steigen wir ein bisschen in die PERMA Richtung ein und ich  
139 erlaube mir zu fragen, was du tust, dass deine Mitarbeiter Wohlbefinden habe,  
140 dass sie zufrieden sind, dass sie auch Spaß haben?

- 141 IP4: Jetzt habe ich schon damit angefangen, dass in meinem Büro mein Einhorn
- 142 steht und ich in meiner Einhorn-Welt lebe, das ist mein Arbeitsplatz, der Smiley
- 143 der jetzt hinter mir hängt, so einer hängt bei mir auf meinem Arbeitsplatz
- 144 hinter mir. Solltest du es erkennen können, das ist eines was ich im Zuge eines
- 145 Flipchart-Trainings einmal selbst gemacht habe, davon habe ich ein paar gemacht
- 146 und eines hängt im Büro. Zweitens habe ich zum Beispiel – wieder wegen
- 147 förderlich und hinderlich – ich bin ein Chef gewesen, der in einem Großraumbüro
- 148 mit 25 Leuten gesessen ist und nicht in einem eigenen Kammerl. Das war zwar
- 149 vielleicht verwirrend für den einen oder anderen, aber für mich war das ganz
- 150 normal, weil ich gesagt habe, ich muss da sitzen wo meine Leute sind und ich bin
- 151 nicht der der ein Status-Symbol braucht. Also ich bin zum Angreifen, also was
- 152 habe ich für meine Mitarbeiter, damit es ihnen gut geht, gemacht? Ich bin
- 153 transparent zum Angreifen zur Verfügung gestanden.
- 154 I: Und wenn man weitergeht zu den Stärken, wie gelingt es dir, diese zu erkennen
- 155 und sie dann richtig für die Arbeit zu nutzen?
- 156 IP4: Das ist insofern eine spannende Frage, weil ich erstens immer ganz viel mit
- 157 meinen Mitarbeitern gesprochen habe und immer ein Gefühl entwickelt habe in
- 158 diesen Einzelgesprächen, ich bin selbst jemand, der furchtbar gerne
- 159 herumreflektiert. Nachdenken, miteinander Nachdenken, über sich selber
- 160 Nachdenken und den anderen belästigen damit, oder wie auch immer. Das habe ich
- 161 mit meinen Mitarbeitern auch ausgemacht, wir haben uns einfach auch



162 zusammengesetzt und bei uns üblicherweise diese Mitarbeitergespräche, die man  
163 mindestens zwei bis dreimal im Jahr hat, haben sich in den Kaffeepausen ergeben.  
164 Und wenn man da zuhört und hinterfragt, dann hat man immer ein bisschen  
165 Entwicklung, die man miteinander gehen kann. Ich habe Leute von einem Junior  
166 Prototyp-Baukoordinator zu einem Projektleiter hochgearbeitet, ich habe ihn  
167 insofern hochentwickelt, als dass ich ihm das Vertrauen geschenkt habe, er sich  
168 mit mir ausgetauscht hat und wir haben Entwicklungspläne geschmiedet. Und so  
169 weiter und so fort. Das Miteinander tun, macht es quasi aus. So war es für mich  
170 immer.

171 I: Ja super, und du bist ja Abteilungsleiter und hast ein Team, jetzt nicht nur  
172 von deiner Seite, aber wie ist es dir gelungen, dass die Mitarbeiter auch  
173 untereinander diese Wertschätzung und Unterstützung gespürt haben?

174 IP4: Das hat man insofern gemerkt, dass klassisches Beispiel, die Leute sind zu  
175 uns ins Großraumbüro gekommen und haben gesagt, da kommt man herein und glaubt,  
176 man ist in einer anderen Welt. Nur durch das hineingehen, durch die Türe und  
177 durch die Gestaltung des Raumes mit, der Chef sitzt bei der Türe mit seiner  
178 Einhorn-Landschaft – die ganze Atmosphäre war anders. Wir haben ein Spiderman  
179 Kostüm aufgehängt gehabt, weil ich gesagt habe, wir sind alles Superhelden, ich  
180 habe den Mitarbeitern zu Fasching einmal Masken geschenkt von den Marvel  
181 Avengers – weil ich immer gesagt habe, ihr seid alles Superhelden und ohne euch  
182 kann ich gar nichts. Da haben wir dann Fotos gemacht mit Superhelden. Zu

183 Weihnachten haben wir – während wir zusammen gesessen sind – habe ich Blockflöte

184 gespielt und habe Stille Nacht gespielt, bei einem Glaserl Sekt. Die Kollegin

185 mit der – die Chefsekretärin mit der Mundharmonika und ich mit der Blockflöte

186 haben wir Stille Nacht gespielt und die anderen sind gestanden mit dem Kostüm.

187 Wir haben Dinge zugelassen, die man nicht erwarten würde, die in dieser Firma

188 bei einem Projektmanagement Büro passieren.

189 I: Auch ein bisschen das Außergewöhnliche, kann man sagen.

190 IP4: Irritation, und die anderen wissen – wir wollen nicht die Leute irritieren,

191 sondern als gesamte Truppe für Irritation sorgen.

192 I: Du und hast du dann wirklich meistens alle im Boot gehabt, oder hat es bei

193 einzelnen noch etwas gebraucht?

194 IP4: Nein – ich habe natürlich auch welche gehabt, die gesagt haben, das ist

195 nicht meine Welt. Aber ich muss ja nicht immer alle überzeugen, dass das das

196 richtige ist, es war halt für den einen oder anderen etwas schwerer – das sind

197 dann diejenigen, die kommen bei diesen allgemeinen Themen nicht dazu, aber der

198 hat trotzdem das gleiche Service von mir bekommen, mit Zuhören, mit Überlegen

199 was wir tun, was wir machen können, nur ist er halt dann nicht mit Superhelden

200 Kostüm herumgehüpft zum Beispiel.

201 I: Hast du das Gefühl gehabt, dass sie sich trotzdem gut als Teil des Teams

202 gefühlt haben?

203 IP4: Als Teil des Teams auf jeden Fall, aber er hat halt gesagt, aber er hat

204 dann halt in dieser Irritationswelt nicht mitgespielt. Der hat dann halt quasi  
205 die Maske fürs Foto wohl aufgesetzt, aber am Arbeitsplatz sitze ich nicht mit  
206 der Maske. Ich verstehe aber auch, wenn es nicht der Humor ist.  
207 I: Ich weiß nicht ob es dir auffällt, aber ich frage jetzt die PERMA Faktoren ab.  
208 IP4: Bitte mach, das ich bin immer froh, wenn ich sie höre, weil seitdem ist ja  
209 das Aktenmäßig in der Lade gelandet und dadurch ein bisschen ins Hintertreffen  
210 geraten.  
211 I: Ja aber und trotzdem man tuts ja, es ist ja eh integriert in den Alltag  
212 irgendwie.  
213 IP4: Absolut.  
214 I: und wenn man eben darüber nachdenkt, über diese Sinnhaftigkeit, über den  
215 Bereich des Meanings, wie merken deine Mitarbeiter oder deine Abteilung, dass  
216 das was sie tun sinnhaft ist? Und dass es Sinn macht – und nicht nur abarbeiten  
217 von Arbeitsaufträgen ist?  
218 IP4: Das ist eine ganz knifflige Frage, deswegen, weil ich was die  
219 Sinnhaftigkeit auch immer wieder, da sind wir wieder beim Thema Transparenz, und  
220 was steckt dahinter. Ich habe immer wieder bei allen Aufgaben, als Beispiel –  
221 mein Mitarbeiter sagt, der Trottel von Kunde, jetzt will er dieses oder jenes  
222 haben – dann habe ich mit ihnen darüber gesprochen und gesagt, was glaubst du,  
223 für was könnte er das gebrauchen? Der muss das in eine Präsentation einbauen –  
224 kennst du das nicht auch? Ja eh – und was ist, wie freust du dich, wenn du etwas

- 225 in eine Präsentation einbauen musst und irgendjemand liefert nicht ab? Und du
- 226 hast irgendeinen Blödsinn bekommen oder sonst was – auch er, weil er der Böse
- 227 Kunde ist, weil er wieder etwas braucht und das im nächsten Moment, macht das ja
- 228 nicht um dich zu ärgern, sondern weil es für ihn jemanden anderem gegenüber
- 229 wieder notwendig ist, und du musst dir im klaren sein, dass das immer so sein
- 230 wird. Auch du bist ein Dienstleister jemandem anderen gegenüber und wenn du halt
- 231 in der Rolle des Dienstleisters nicht richtig bist, dann muss man halt überlegen,
- 232 ob es eine andere Rolle gibt. Aber das Meaning und warum mache ich das
- 233 überhaupt, darüber reden und versuchen Bilder dazu aufzubauen und herauszufinden,
- 234 was könnte das Meaning dahinter sein.
- 235 I: Einfach helfen beim Greifbar machen.
- 236 IP4: Klassischer Fall, es kommt jemand und sagt, heute ist es noch schlimmer als
- 237 es früher einmal war, die Leute sitzen am Computer und es leuchtet ein rotes
- 238 Lamperl. Die große Sorge, scheiße wenn das rote Lamperl leuchtet, muss ich
- 239 meinen Chef fragen und der muss das rote Lamperl wegmachen. So wer ist der
- 240 Verursacher? Der Lieferant hat etwas nicht geliefert, ich rufe den an und sage,
- 241 mach sofort etwas, weil das kann es nicht sein. Ich will nur das rote Lamperl
- 242 loswerden, und wenn du ihm sagst wie er es loswerden kann und er braucht nur
- 243 diesen Knopf zu drücken, und alle sind wieder fröhlich, brauchst du aber nicht
- 244 sauer werden, weil du gerade ein rotes Lamperl löschst.
- 245 I: Danke für das Beispiel noch, ist sehr anschaulich. Und jetzt bin ich eh schon

246 beim letzten Punkt unserer PERMA Elemente, und da kommt immer die Frage auf, wie  
247 wird Feedback und Lob ausgesprochen und kommuniziert, wie gelingt es dass die  
248 Mitarbeiter auch merken, dass es ein Erfolg war.  
249 IP4: Das ist bei mir eingebaut, ich bin sowas von extrovertiert, wenn es darum  
250 geht, jemanden zu sagen, dass das gut war. Der kriegt das von mir vielleicht  
251 sogar zu oft zu hören, dass er nicht weiß ob das jetzt noch ernst gemeint ist,  
252 aber ich meine es immer ernst, aber ich bin immer begeistert gewesen und bin es  
253 immer noch, wenn ich sehe das jemand einerseits etwas für sich selbst erreicht  
254 und damit für die anderen zusammen auch etwas erreicht und das gebe ich, dann  
255 auch weiter – das war super, dass du es so gemacht hast. Auch wenn sie es nicht  
256 erwarten würden, ich sage nur bei Telefonkonferenzen, wenn wir so Videochats  
257 oder was auch immer haben – und ein Mitarbeiter von mir hat den Kunden in eine  
258 Richtung geführt, wo ich sage, das war gut, dann spreche ich ihn danach darauf  
259 an und freue mich über diese super Strategie. Der braucht sich das nicht holen,  
260 sage ich einmal, er kriegt eher zu viel. Einfach aus dem Doing, weil ich weiß,  
261 es braucht das, um dann wieder eine Basis zu haben den nächsten Schritt auch  
262 wieder mit Freude zu machen.  
263 I: Auch eine sehr schöne Beschreibung, jetzt hätte ich eh alle PERMA-Elemente  
264 ein bisschen abgefragt, du hast zwar gesagt, es ist in der Schublade gelandet,  
265 aber wenn du nochmal an das Konzept denkst, was ist für dich am wichtigsten, was  
266 hängen geblieben ist?

267 IP4: Das wichtigste ist, was hängen geblieben ist, es gibt eine Bezeichnung für  
268 das, was ich glaube, was ich mache – also PERMA – im Sinne von dieses Positive  
269 Sein und Tun, sowie es Ebner sagt es ist nicht nur Positive Psychologie mit  
270 Friede, Freude, Eierkuchen und am Ende ist alles super genial, das sage ich zwar  
271 immer, am Ende wird alles gut und ist es nicht gut, ist es nicht das Ende –  
272 blabla – aber immer mit dem Gefühl dass es im Füreinander passend ist. Ich habe  
273 zum 1. Mal als ich dort gesessen bin in diesem zweitägigen Kurs mit Ebner, habe  
274 ich das miterlebt und mir gedacht, dass ist meine Welt und das ist das was es  
275 braucht, daher ist für mich hängen geblieben, was beschreibend das ist, was auch  
276 meine Intention ist. Es hat mich gefreut einen Namen dafür zu haben und das  
277 PERMA-Lead erklärt das für mich einfach umfassender, als mit einem Schlagwort  
278 wie in den Führungsstil Lehrbüchern. Das macht Sinn sich über diese Buchstaben  
279 und Inhalte Gedanken zu machen, das ist auch etwas was ich gerne jetzt versuchen  
280 möchte, in meiner neuen Rolle irgendwie zu integrieren und zu schauen, ob ich da  
281 andocken kann.  
282 I: Hast du bis jetzt in dem Zusammenhang irgendetwas als hinderlich oder  
283 schwierig erlebt? Auch in dem Zusammenhang vielleicht?  
284 IP4: Ich habe eines als schwierig erlebt, und das hat dann dazu geführt, dass  
285 ich mit Ende letzten Jahres von 2020 auf 2021 nach fast 4 Jahren und ein  
286 bisschen etwas, wenn du alleine in der Welt das so machst und andere  
287 Führungskollegen hast, die damit nichts anfangen können, dann hast du eine

288 Riesenbaustelle, für dich selbst, weil du der Außerirdische bist und das zweite  
289 du hast eine andere Baustelle, weil das Anderssein auf Dauer irgendwo Ressourcen  
290 kostet. Das PERMA System bei 250 Angestellten und 25 werden nach diesem Stil  
291 geführt, würde ich nicht sagen, aber der Chef hat das in sich und die anderen  
292 haben nur ihre Zielvereinbarungen im Fokus – und wenn der eine nicht will, dann  
293 hole ich mir den nächsten. Mir ist das ja manchmal auch angekreidet worden, dass  
294 ich an Mitarbeitern zu lange festhalte, weil ich immer sage, vielleicht haben  
295 wir die Stärken noch nicht richtig eingesetzt und mir wurde das oft angekreidet  
296 und es geheißen hat, können wir ihn nicht endlich wegtun, und ich sagte – nein  
297 ich bin noch nicht durchgedrungen, wo wirklich vielleicht das wäre was passend  
298 wäre. Das macht das Ganze dann schon komplex.  
299 I: Das ist ja auch was Ebner sagt, es muss von oben runter gelebt werden und  
300 damit es ganzheitlich das Unternehmen erfasst, auch wenn man im Einzelnen etwas  
301 bewirken kann.  
302 IP4: ich bin ja dann bei den anderen immer als Außerirdischer angesehen worden  
303 und wenn ich in die Personalabteilung gegangen bin, dann hat es immer geheißen,  
304 da war schon wieder wer da, du hast etwas gemacht was sozusagen nicht gefallen  
305 hat. Wurde nicht immer gesagt, aber es wurde über mich gesprochen und dann habe  
306 ich gefragt, was haben sie denn für ein Problem? Das ist nur Transparenz – wenn  
307 sie mit ihren Mitarbeitern nicht sprechen, Home Office ein klassisches Thema –  
308 es gibt eine Betriebsvereinbarung, wo drinnen steht – 1x im Monat Home Office

309 möglich, ansonsten in Abstimmung mit dem Abteilungsleiter. Bei mir sind die  
310 Leute auch 2,3 oder 4 Tage gegangen und in anderen Abteilungen haben sie dann  
311 gefragt, wieso sind deine Leute so viel Home Office? Ja weil wir es ausgemacht  
312 haben und es steht man kann es mit dem Abteilungsleiter ausmachen und der muss  
313 es halt frei geben. Ja wenn du es nicht freigibst Kollege, weil da steht 1x,  
314 dann ist es ja dein Empfinden – ja ich kann ihn ja nicht kontrollieren zu Hause,  
315 dann musst du ihm halt sagen, er muss zurückrufen und soll nicht in den Antrag  
316 schreiben, das Baby ist krank. Das sind Dinge, die gehen nicht immer gleich gut.  
317 I: Das ist Erfahrungsabhängig und auch die Erwartungen müssen ganz klar  
318 definiert sein.  
319 IP4: Ja wobei ich eines spannend finde, ich hatte ein Erlebnis und zwar ich  
320 hatte einen Chef und da war ich noch Resident Engineer, du hör zu ich möchte  
321 morgen erst um 11 Uhr kommen, denn am Vormittag ist ein Termin in der Schule  
322 meiner Tochter und den würde ich gerne wahrnehmen und ich komme erst um 11 Uhr.  
323 Dann hat er zu mir gesagt – ist mir wurscht, wann du kommst, wenn du da bist  
324 stempelst du ein und fertig. Ein Kollege der den gleichen Chef hatte, hat seinen  
325 Leuten das nicht zugestanden, die haben dann einen Urlaubstag nehmen müssen. Das  
326 habe ich dann auch nicht verstanden, denn vom Chef oberhalb wird es anders  
327 gelebt, wieso lebt es die Instanz darunter nicht so. Auch seltsam.  
328 I: Kann passieren und zu Unmut führen.  
329 IP4: Mit der Kollegin die den Urlaubstag beantragen musste, habe ich noch dazu



330 zusammengearbeitet, dann haben wir gesprochen und sie hat das erfahren, dass ich  
331 keinen Urlaubstag nehmen musste, ist auch wieder blöd. Führt zu Unstimmigkeiten  
332 und passt nicht in den Gesamtkontext.  
333 IP4: Jetzt haben wir eh schon bzw. du hast schon 2x die Pandemie gestreift,  
334 jetzt wäre so meine nächste Frage, welche Auswirkungen hat denn die Pandemie bei  
335 euch im Unternehmen gehabt? Ich weiß, dass ist jetzt sehr global gefragt und du  
336 darfst sie auch gerne global und spezifisch beantworten, wie du magst.  
337 I: Es war ein immens spektakuläres Erlebnis für mich und zwar 1. Ich war  
338 Abteilungsleiter und am 1. Tag wie alle nach Hause gelaufen sind, sind die Leute  
339 bei mir auf der Matte gestanden und haben gefragt was wir jetzt machen und ich  
340 habe gesagt – ganz einfach, ihr nehmt eure Rechner mit heim, ja kann ich den  
341 Monitor auch mitnehmen – klar nimmst du den auch mit heim. Habe ich noch mit der  
342 EDV telefoniert und gefragt ob sie den Monitor mitnehmen können, die Leute sind  
343 ja nicht ausgestattet für zu Hause. Naja offiziell nicht – passt dann machen wir  
344 es inoffiziell, Monitore auch mit nach Hause geschleppt und dann sind wir am  
345 Freitag um 13 Uhr aus dem Büro alle nach Hause – ohne zu wissen ob wir uns am  
346 Montag wieder sehen werden oder wie das alles organisiert wird. Dann bin ich  
347 gefühlte 2 Monate nur am Organisieren gewesen, Kurzarbeit – Leute permanent  
348 beruhigen – das wird schon wieder, wir schauen auf euch – mein Chef hat mit mir  
349 koordiniert das Ganze wie es weitergehen kann. Ich habe fast jeden Tag mit jedem  
350 Mitarbeiter gesprochen. Am Ende dieser zwei Monate, hatte ich nichts gearbeitet

351 und nur mit Leuten gesprochen. Mit Kurzarbeit wie funktioniert das, was darf ich  
352 stempeln, was darf ich nicht – bekomme ich dann meine Urlaubstage noch oder muss  
353 ich die alle hergeben – die Leute waren permanent in Sorge, dass sich mehr oder  
354 weniger keiner auskennt und ich nur am Koordinieren – so habe ich es in  
355 Erinnerung. Mit der Lustigkeit am Ende – wie kriegen wir denn die Leute nach den  
356 2 ½ Monaten alle wieder zurück aus dem Home Office. Ganz einfach – die einen  
357 kommen und die anderen nicht. Ich habe eines auch immer gesagt zu unseren  
358 Führungskräften und zu unseren Chefs, wenn einer daheim am Küchentisch sitzt,  
359 dann ist er eh wieder froh, wenn er seinen Schreibtisch wieder kriegt und das  
360 war auch so. ich hatte Leute die sind wieder reingekommen und haben gesagt,  
361 Gottseidank darf ich wieder ins Büro. Ich bin zu Hause nicht eingerichtet auf  
362 das Thema – es war intensiv, was Beruhigungsstiftend zu sein – ohne selbst  
363 beruhigt zu sein.

364 I: In dem Zusammenhang was glaubst du war für dich das hilfreichste aus dem  
365 PERMA Konzept oder eben deinem – was mit dem ja eh übereinstimmt?

366 IP4: Kann ich dir sagen – ich habe in dem Moment die Meta-Umfragen gemacht, was  
367 machen wir denn als erstes, wenn wir wieder zurückkommen? Ich habe an meine  
368 Leute die Meta-Umfrage geschickt und am Ende der Meta-Umfrage habe ich ein PDF  
369 verteilt und gesagt, das war die PDF von heute. Irgendein Show Programm habe ich  
370 entwickelt. Sie haben mich angerufen und ich habe die Kamera eingeschalten und  
371 bin mit Mütze dagesessen. Irgendetwas getan was die Menschen wieder auf eine

372 andere Art des Denkens gebracht hat, eine Maske aufgehabt. Ich habe damals noch  
373 in unserem Home Office Keller gearbeitet, weil ich habe nur im Keller den Platz  
374 wo ich alles hinstellen hab können, unser Keller ist eine mittlere Rumpelkammer,  
375 will ich nicht sagen, aber die haben natürlich gesehen, da hinten steht  
376 irgendetwas. Meine Frau macht Therapiehundeausbildungen und geht mit ihnen in  
377 Institutionen, ich habe einen so einen Riesen Schaumstoff Würfel gehabt und  
378 gesagt wir müssen Preise würfeln. Ich habe nur Showprogramm gemacht also in dem  
379 Sinne PERMA – was könnte helfen um ein anderes Denken zu fördern und damit  
380 Kreativität auszulösen. Trotz der beklemmenden Gefühle.  
381 I: Du trotz der beklemmenden Gefühle, würdest du dann sagen, es war notwendig in  
382 der Krise oder während der Pandemie oder jetzt vielleicht auch noch, in der  
383 Führung etwas eklatant anders zu machen?  
384 IP4: Für mich nicht – es war nur das Medium etwas anderes, ich habe es nicht  
385 mehr angreifen können, in dem Sinne. Ich bin bei der Videokonferenz mit einer  
386 Maske gesessen und habe gesagt, ja wir müssen jetzt dann alle mit Maske  
387 herumrennen und solche Sachen, ich hab das gleiche gemacht wie im Büro, dort  
388 haben sie mich halt in Live gesehen wenn ich mit der Maske herumtigger. Ich habe  
389 auch als einziges immer eine Maske gehabt mit Smilies drauf oder Einhörner –  
390 also schon wieder was anderes. Also ich habe nichts anders gemacht, außer, dass  
391 für mich neu war – wie kann ich das über den Online Austausch gestalten, wenn es  
392 sonst beim Kaffee so war.

393 I: Also die digitale Kompetenz, war vielleicht zum Dazulernen?

394 IP4: Bei der digitalen Kompetenz gibt es noch immer etwas zum Dazulernen kann,

395 aber wo sind es die, die das entsprechend mitentwickelt haben, an die man sich

396 auch wenden könnte. Also ich habe nichts anders gemacht, außer dass ich mehr

397 oder weniger noch mehr gesprochen habe ... über die Situation.

398 I: Jetzt schieße noch eine PERMA frage nach, was würdest du sagen hat PERMA dazu

399 beigetragen, dass ihr die Pandemie gut bewältigen habt können – also du und

400 deine Abteilung, auch wenn du die Abteilung dann gewechselt hast, vielleicht

401 auch schon in der nächsten Position für dich, dass du die Pandemie gut

402 bewältigen hast können – oder bisher gut bewältigen hast können?

403 IP4: Ja also ich und meine Leute haben das gut bewältigt, weil ich habe danach

404 festgestellt, dass das PERMA das in mir lebende Positive und zu schauen was ist

405 das Meaning und wie schauen die Relationships aus, das habe ich insofern positiv

406 miterlebt, als dass ich 1 Jahr nachdem das ganze vorbei war einmal in einem

407 Austausch gesessen mit Leuten aus einer anderen Abteilung. Ich mache immer den

408 schweren Fehler, dass ich vergesse dass ich Abteilungsleiter bin, und wenn du

409 Abteilungsleiter bist und du sitzt mit normalen Mitarbeitern zusammen und die

410 erzählen von ihrem Chef und dann sagst du – ich verstehe das nicht, bei mir ist

411 das anders. Das ist natürlich ganz schlimm. Und ich habe festgestellt, dass mein

412 Tun – darüber zu sprechen, meine Kommunikation, dieses anders auf die Leute

413 zuzugehen und dazu sein, auch wenn man nicht da ist, weil man örtlich nicht da

414 ist – und DAS beizubehalten das Dasein, dass das das Positive war, was von den  
415 Leuten als absolut super empfunden wurde und andere nicht hatten, und andere die  
416 es nicht hatten, es schade gefunden haben, dass sie es nicht hatten – sagen wir  
417 es so.

418 I: Kann ich nachvollziehen, wenn der Chef präsent und da ist, dann fällt es  
419 einfach leichter in Verbindung zu bleiben.

420 IP4: Ja das haben wir uns so ausgemacht gehabt.

421 I: Jetzt haben wir so ein bisschen über die Herausforderungen in der Pandemie  
422 gesprochen, fällt dir dazu noch eine besondere Herausforderung während der  
423 Pandemie oder auch jetzt noch ein?

424 IP4: Ja jetzt ist es insofern eine Interessante Herausforderung, dass ich sage,  
425 es hat sich eingebürgert dieses Home Office und In Office, man weiß gar nicht  
426 mehr 100% wo wer ist – das ist spannend. Man fragt – was noch zusätzlich neu  
427 hinzukommt, habe ich erlebt, diese ganzen Online Tools, die noch viel intensiver  
428 sind, dass man gar nicht mehr weiß über welchen Nachrichtenkanal wird  
429 kommuniziert. Früher hast du ein E-Mail gehabt oder es hat wer angerufen, jetzt  
430 hast du ein E-Mail dann hast du Teams zum Beispiel, wo du eine Nachricht kriegen  
431 kannst, dann geht dort ein Pop Up auf und dann hat sich schon das klassische  
432 Erlebnis aufgetan, man schickt ein Attachment über Teams – ich hatte das schon,  
433 dass sie mir was geschickt haben und ich gesucht habe im E-Mail und dann habe  
434 ich angerufen und gesagt, du wolltest mir noch etwas schicken und ich kann es

435 nicht finden, sagt sie ich habe es auf Teams geschickt. Die Nachrichtenkanäle  
436 sind umfangreicher geworden und wenn man dann noch privat auf Zoom etwas macht  
437 und in der Firma auf Teams, es ist eine Nachrichtenflut geworden, weil es  
438 mittlerweile sowieso ganz spannend ist, dass man sich mittlerweile eher etwas  
439 schreibt, als miteinander zu reden. Und das macht es dann halt, wenn so viel  
440 geschrieben wird, weil das ja Parallel geht, wenn ich einem Schreibe kann ich  
441 auch dem anderen schon wieder schreiben, des ist die Herausforderung aktuell,  
442 dass man eine Reizüberflutung durch die vielen Kommunikationskanäle hat.  
443 I: Das zu sortieren und in geregelte Bahnen zu bringen.  
444 IP4: Ich hatte den klassischen Fall in der Zeit der Pandemie, Besprechungen – du  
445 sitzt vor deinem Computer den ganzen Tag und kannst nirgendwo hingehen und hast  
446 um 11 Uhr, 12, 13, 14 durchgetaktet Meetings. Du kannst den ganzen Tag ohne Luft  
447 zu holen durchtakten.  
448 I: Ja das ist auch anstrengend.  
449 IP4: Das ist neu – sage ich einmal und man merkt es immer noch.  
450 I: Aber es entwickelt sich, wir mussten alle.  
451 IP4: Ja wir haben alle müssen und das ist wieder Mal so typisch, ich kann mich  
452 an einen Tag erinnern, als wir ins Krankenhaus mussten, weil meine Tochter  
453 Bauchweh hatte und keiner sonst rausdurfte, ich habe von L. ins LKH nur 10  
454 Minuten gebraucht und als wir dann wieder alle rausdurften, hast du das Gefühl  
455 gehabt, als wäre nichts gewesen – also gefühlt gab es keinen Lerneffekt für die

456 Menschen vom Empfinden, es geht alles gleich weiter wie zuvor. Als wir das erste  
457 Mal raus sind aus dem Büro und wir nicht wussten, ob wir das alle überleben –  
458 übertrieben formuliert, haben wir uns alle benommen und aufeinander aufgepasst.  
459 Jetzt ist das eher nicht mehr so.

460 I: Wir wären dann eh schon beim letzten Fragenblock angelangt, der sich nochmal  
461 so ein bisschen darum dreht, welche Herausforderungen in der Krise durch  
462 PERMA-Lead eben gut bewältigt werden konnten, und da habe ich als erste Frage  
463 noch – gibt es momentan irgendwelche besonderen Herausforderungen im Unternehmen  
464 und das kann ruhig auch allgemein sein, muss gar nicht nur Pandemie bezogen sein.

465 IP4: Ja wir haben eine Riesen-Herausforderung, weil wir sind im Tankbusiness,  
466 und wenn du mit der Elektrifizierung parallel einhergehst, dann brauchst du bald  
467 keinen Kraftstofftank mehr, dann kommt jetzt erschwerend hinzu, dass wir eh  
468 schon bedrückte Stimmung haben, weil wir nicht wissen ob wir ausreichend  
469 Impfschutz haben, weil wir nur 2 Impfungen haben und vielleicht morgen der  
470 Impfschutz ausläuft, von heute auf morgen oder 3 Monate länger, das man das im  
471 Kopf verarbeiten kann und zusätzlich hat man im Kopf, werde ich in 3 Monaten  
472 noch einen Job haben, auf Grund von Folgeaufträgen, die nicht kommen, die  
473 Halbleiterkrise und die Energie wird teurer, das sind Zusatzaspekte die  
474 mitschwingen. Weil wir halt Folgebusiness suchen – mit den Produkten und wo  
475 unser Know-How ist, ein Folgebusiness aufbauen.

476 I: Glaubst du das sind pandemische Auswirkungen oder hätte sich der Markt

477	sowieso so entwickelt?
478	IP4: Nein – das wäre sowieso so gekommen, deshalb sage ich ja, das sind
479	zusätzliche Gedanken, die ich vorher so nicht gehabt hätte.
480	I: Und gibt es auch noch so Herausforderungen die Pandemie betreffend in eurem
481	Unternehmen?
482	IP4: Ja das ist der Klassiker, weil man nie weiß ob er heute noch da ist oder
483	nicht, weil er einen Test gemacht hat, der vielleicht positiv ist. Das ist die
484	Herausforderung schlechthin, und alle anderen Herausforderungen, die wir nicht
485	erwarten hätten können, die ganzen Reisen zum Kunden, mit dem Kunden
486	Abstimmungsmeetings zu haben, das läuft alles Online sensationell. Die
487	Sidegespräche fehlen uns natürlich, weil wir mit dem Kunden jetzt auch nicht auf
488	einen Kaffee gehen, das fällt alles aus. Ein Gefühl zu entwickeln für das
489	Gegenüber, wenn wir keinen Kaffee genießen können, dann wird es extrem einseitig
490	Businesslastig – ohne das – was steckt dahinter heraushören zu können, sag ich
491	einmal so. Zumeist haben wir die Kamera bei den Kundentelefonaten nicht an, du
492	weißt dann nicht, ist er jetzt da, hört er dir zu, macht er etwas anderes. Das
493	ist schon eine Herausforderung, die die Pandemie verursacht hat, weil es jetzt
494	die Art und Weise ist, wie man kommuniziert.
495	I: Wie begegnest du den Herausforderungen?
496	IP4: Ja Richtung interner, das ist eine gute Frage – das gehört dazu zu meinem
497	neuen Jobprofil, wo ich intern versuche so kleine Coachings zu machen so 1-2



498 Stunden pro Abteilung, wo ein Team untereinander wieder zum Reden kommen soll.

499 Ich sage einmal aus dem was wir gelernt haben aus der Pandemie, aus dem

500 allgemeinen Gefühl der Mitarbeiter im Unternehmen, sei es jetzt Pandemiebedingt

501 oder generell habe ich jetzt gerade mit der Personalabteilung begonnen mich zu

502 unterhalten ob wir nicht so kleine Trainingsslots machen mit knapp 2 Stunden zu

503 einem Thema. Ich würde sagen ich versuche gerade so Hintertürmäßig das

504 Supervisionsthema und die Coachingschiene die ich ausgebildet hätte, zu

505 integrieren, unter dem Titel die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern und das

506 PERMA Thema auch natürlich als eigenes Tool, aber auch mit der

507 Überbegrifflichkeit Themen abzuwickeln und das Miteinander reden und ins Tun zu

508 kommen. Was Online – oder wenn du keine Kamera hast – oder weil der Home Office

509 Anteil gerade wieder höher ist, kaum mehr möglich ist. Die Präsenzthemen sind

510 schon beziehungsförderlich, im Vergleich zu einer Online Sitzung.

511 I: Du versuchst das PERMA Modell in der Führung für dich einzuschleusen und

512 würdest du es wagen zu sagen, dass es betriebswirtschaftliche Vorteile dadurch

513 gibt? Vielleicht auch nur für deine Leute oder deine Abteilung oder könnte man

514 irgendwelche betriebswirtschaftlichen Themen fürs Unternehmen ausmachen?

515 IP4: Nein und zwar ich sage es anders herum, das mag aber auch wenn es von oben

516 herunter gelebt wird – ich habe in der Zeit als ich Abteilungsleiter war, 25

517 Leute als Spitzenbesetzung gehabt in der Abteilung – ich habe aber auch fast

518 gleich viele in den 5 Jahren kommen und gehen sehen, also trotz des Wirkens auf

519	eine andere Art, die Rückmeldung derer die gegangen sind war zu 90% - des wie du
520	des da gemacht hast, habe ich so noch nie gesehen und ist sensationell – den
521	Rest haltet man aber nicht aus.
522	I: Das heißt mit Rest ist das Unternehmen oder die Unternehmensvorgaben gemeint?
523	IP4: Die Unternehmenskultur, das Doing, der permanente Stress von außen,
524	abgewälztes, Sachen die nicht miteinander bearbeitet werden, also ich hätte mir
525	nicht erwartet dass die Fluktuation gleich hoch ist, auch wenn man anders denkt.
526	Also deswegen betriebswirtschaftlich kein Vorteil, weil wenn ich so viele
527	einschule, wie ich verliere, habe ich nichts erreicht.
528	I: Die Fluktuation bringt mich noch auf ein anderes Thema, merkst du einen
529	Unterschied für dich in der Führung in den Generationen? Wenn du jüngere Leute
530	hast, oder in deinem oder unserem Alter, wie auch immer?
531	IP4: Ich merke zumindest einen Unterschied, maximal aber aus
532	Bewerbungsgesprächen heraus, da ist weniger das Thema was ich in meiner Jugend
533	hatte, ich will einen Job haben und tue alles um einen zu kriegen und bin auch
534	froh darüber – wir versuchen mit Massagen und Yoga und Programmen die entwickelt
535	wurden, den Mitarbeiter zu gewinnen, die es auch nicht ausmachen, dass es
536	interessant genug ist. Da kommst du mit den Goodies nicht hinterher, dass die
537	Leute das einfach sagen – das ist es doch nicht – den Unterschied merkt man. Wie
538	auch z.B. dass man auch konkret, ich habe zuletzt über mich selbst nachgedacht
539	und habe 25 Jahre zwischen 10 und 12 Stunden gearbeitet, ich kenne keine Woche

540 wo ich jeden Tag 8 Stunden gearbeitet habe, seit knapp einem Monat arbeite ich 8  
541 Stunden und tue mir schwer dabei. Weil es eine neue Rolle ist, die noch keine  
542 Fülle hat. Der Schwamm der ich sonst bin, der alles aufsaugt, der ist leer. Der  
543 sucht nach Wasser, das ihn füllt. Dann merke ich halt, dass es eine spannende  
544 Geschichte ist, dass das auch erlaubt ist. Ich habe das meinen Leuten ja wohl  
545 immer erlaubt, nur weil der Chef noch da ist, müssen die nicht dableiben. Das  
546 würden die Jungen nie machen, die würden glaube ich nicht schauen ob Licht  
547 brennt im Büro vom Chef – ich selber, habe das gehabt, wenn mein Chef noch da  
548 war und ich bin um 6e heim gegangen, hat er dann gesagt – was ist – Halbtagsjob?  
549 Dann hast du das nicht einordnen können, wenn ich das zu meinen Leuten sage,  
550 dann wissen sie genau, sie können das zu mir auch sagen und es ist kein Problem.  
551 Das ist der Unterschied vielleicht.  
552 I: Gut veranschaulicht, Autorität und die Erwartung an Autoritäten hat sich  
553 einfach verändert.  
554 IP4: Ich habe jetzt zum Beispiel von einem Kollegen gehört, der ist sehr  
555 straight in der Führung – da sind die Leute permanent am sagen – der alte spinnt,  
556 das sind meine Übersetzungen was ich fühle, wenn ich so mit Leuten rede. Der  
557 hat auch die gleiche Fluktuation wie ich oder noch mehr, die sind unzufrieden  
558 und gehen und meine sind zufrieden und gehen, weil sie mit dem Rest nicht können.  
559 Es ist einfach viel Bewegung da und es ist heute nicht mehr so dieses Thema,  
560 für mich aus der Chefrolle und Bewerbungen führend, die Personaltante hat immer

- 561 gesagt, der ist nichts für uns – dann habe ich gesagt, warum glaubst du das? Der
- 562 ist zwei Jahre dort und 1 Jahr da und ich habe dann gesagt, was ist daran
- 563 schlecht? Der hat halt irgendwann geschaut und viel gelernt, weil er viel
- 564 gesehen hat und hat viel mitgenommen, aber nur weil einer alle 3 bis 4 Jahre
- 565 wechselt, das habe ich auch so gemacht – gleich vier Mal und dann bin ich seit
- 566 20 Jahren hier – in verschiedenen Rollen im gleichen Unternehmen – ich war nie
- 567 länger als 5 Jahre in der gleichen Rolle.
- 568 I: Glaubst du dass man PERMA-Lead lernen kann?
- 569 IP4: Ja definitiv, das größte Problem, das eine Führungskraft hat ist Angst,
- 570 Angst vor seinen eigenen Leuten, wenn ich Angst habe, dass mir jemand meinen
- 571 Sessel umsägt, dann ist alles schief gegangen. Ich habe immer gesagt, ihr könnt
- 572 meinen Sessel alle haben, ich bin jetzt zufälligerweise die aktuelle
- 573 Bundeskanzlervariante – dann hab ich ja alles richtig gemacht, wenn jemand
- 574 meinen Sessel haben will. Ich habe immer zu meinen Leuten gesagt, wenn ihr euch
- 575 dahin entwickeln könnt, aus der Erfahrung die ihr habt, aus dem wie ihr wirkt
- 576 und tut, dass ihr eine Abteilungsleiter Rolle übernehmen könnt und dann noch
- 577 meine – dann habe ich alles richtig gemacht – komischer Ansatz. Ich glaube man
- 578 muss früh anfangen PERMA zu lernen – wo muss man anfangen? Am besten in der
- 579 Schule – dieses hierarchische sein, gibt es immer irgendwo, aber was für mich
- 580 interessant ist, wie kriegst du es hin, dass du obwohl du quasi der ältere bist,
- 581 oder die Führungskraft oder auch Eltern-Kind bist – ich bin die Führungskraft

582 meiner Kinder, ich muss eine Richtung vorgeben und ein Vorbild sein, dann muss  
583 ich auch mit ihnen reden wollen und nicht immer mit dem Hammer auf den Tisch  
584 hauen – es fühlt sich für die Eltern und für das Kind nicht immer gut an. Am  
585 Ende des Tages muss ich immer sagen, das ist das was schwierig ist, muss ich  
586 schauen, was kommt heraus. Egal wie sehr man sich überlegt, was das Besteste  
587 wäre.  
588 I: Danke – ich habe da noch eine Frage zu PERMA-Lead, glaubst du dass es auch  
589 Nachteile gibt mit dem Konzept oder dem Führungsstil den auch du lebst?  
590 IP4: ich glaube der Nachteil ist, wenn es von oben nicht durchbricht und  
591 zugelassen wird, dann hat das definitiv einen Nachteil, dann geht derjenige der  
592 es macht, kaputt. Weil ich merke es geht jemanden schlecht und dann geht es mir  
593 auch schlecht, und das Mal 25 das ist schwierig gefühlt und 25 Mal das innerste  
594 überstülpen. Mein Chef hat gesagt du darfst nicht mit hängendem Kopf herumrennen,  
595 und er hat ja Recht, er hat das auch so gemacht, ich habe aber zu ihm gesagt –  
596 ich kann aber nicht, ich bin wie ich bin und das wissen meine Leute. Und wenn es  
597 schlecht geht, dann sind die auch zu mir gekommen und haben gefragt, was  
598 brauchst du? Dann habe ich mir von meinen Leuten geholt, was ich gebraucht habe.  
599 Ich habe aber auch anders herum das gemacht und wenn einer geschimpft hat,  
600 gesagt, schauen wir Mal wie kriegen wir das wieder hin. Was brauchst du? Jemand  
601 braucht was und kriegt was. Der Nachteil ist auch es ist ein durch den  
602 persönlichen Einsatz sehr ressourcenintensiv.

603 I: Es braucht Zeit und Ressourcen und das Dranbleiben.

604 IP4: Es ist ganz wichtig, dass du zumindest noch einen zweiten hast, der so

605 tickt, weil deine Existenzbewältigung fühlt sich selbst wieder bestätigt. Und

606 wenn du alleine auf dieser Welt oder in diesem Unternehmen bist, dann musst du

607 das Glück haben, dass du einen Chef hast, der das zulässt, oder auch ähnlich

608 lebt, aber wenn das nicht ist, dann bist du am permanenten Tun und machen und

609 kriegst schon viel drüber was nicht rosig und flockig ist. Wo man im Enddefekt

610 sagt, das habe ich jetzt schon sooft gesagt, soll ich jetzt auch mit dem Hammer

611 auf den Tisch hauen, wie der andere Kollege, bei dem rennen die Leute ja gleich

612 davon.

613 I: Ja was glaubst du woran scheitert es bei euch im Unternehmen, dass es nicht

614 von oben herab implementiert werden kann?

615 IP4: Ich habe ein ganz klares Gefühl – sag ich Mal so – das ist für mich das

616 ganze Thema mit diesen Zielvereinbarungen und über Ziele irgendwelche Boni

617 Auszahlungen, das macht alles kaputt. Auch weil die Ziele aufeinander nicht

618 abgestimmt sind und der eine ganz andere Ziele verfolgt, wie der andere. Und es

619 gibt auch viel Heimlichkeit – was gehen dich meine Ziele an? Intransparenz im

620 Miteinander beim eigentlichen Aufgabenumfang, das ist ganz schrecklich. Das

621 macht es dann auch so schwierig, weil es von oben nicht klappen kann. Weil wenn

622 du einen Manager hast, der in seiner Zielvereinbarung was drinnen stehen hat und

623 du weißt nicht was es ist, der verfolgt das und arbeitet auf das hin und du

624 kriegst es aber nicht mit, was ist der Hintergrund warum machen wir das jetzt,  
625 er macht es weil er so in seinem Ziel drinnen stehen hat, und er ginge nie zu  
626 seinem nächst höheren und würde sagen – mein Ziel ist ein Blödsinn. Und das  
627 glaube ich ist der Grund warum es von oben herab nicht funktioniert.  
628 I: Ist auch die Unternehmenskultur ein bisschen?  
629 IP4: Ganz extrem, wir machen jetzt gerade ein Kulturprogramm durch und ich weiß  
630 jetzt schn, dass es nicht umsetzbar ist, weil sich alle miteinander als Chefs  
631 sich das gar nicht leben trauen, weil sie auch wieder Chefs haben, die anders  
632 ticken. Das ist das Problem jeder hat einen Chef und der oberste hat die  
633 Aktionäre – übertrieben formuliert und jeder will, dass die Kohle fürs eigene  
634 Börserl stimmt. Ein simples Beispiel, auch wir hatten immer wieder  
635 Zielvereinbarungs- und Bonus Themen und dann war das Thema mit den  
636 Ziel-Erreichungen – du kannst mir den Bonus zahlen oder nicht, ist mir völlig  
637 wurscht. Ich bin nicht heute früh zur Stempeluhr gegangen, weil ich weiß, dass  
638 ich am Ende des Jahres einen Bonus kriege, deswegen bin ich nicht da – fertig –  
639 ich bin herein gegangen, weil ich meiner Abteilung was anbieten möchte, was  
640 anders ist. So gebe ich mir den Sinn. Jetzt tue ich mir gerade schwer, weil ich  
641 noch keine Abteilung habe. Das wird definitiv.  
642 I: Gibt es noch eine Frage die du im Zusammenhang mit PERMA-Lead gerne  
643 beantwortet hättest oder im Zusammenhang mit der Pandemie, die ich nicht  
644 gestellt habe?

645	IP4: Es waren viele Fragen und ich habe so viel erzählt, dass ich gar nicht
646	wüsste, was gefehlt haben könnte. Das Thema Pandemie – wie gehe ich mit
647	Mitarbeitern um und wie führst du? Das war – wie ich es dir gesagt habe, wie
648	immer nur auf ein anderes Medium beschränkt mit einer anderen Art des
649	Kommunikationsmediums beschränkt. Wie haben es andere gemacht? Weiß ich auch –
650	mir fällt nur nichts ein, was gefehlt haben könnte.
651	I: Das passt schon. Gibt es allgemein noch etwas, was du gerne anfügen möchtest?
652	Du musst nicht aber du dürftest?
653	IP4: Nein, ich glaube du hast mich wieder inspiriert weiter zu machen.
654	I: Dann sage ich Danke dafür und beende meine Aufzeichnung.

**Transkription IP5** vom 02.02.2022 über MS Teams durchgeführt, Hoteldirektorin, Tourismusbranche, 59 Jahre weiblich, Interviewzeit: 55 Minuten

1	I..... Interviewer
2	IP5.....Interviewpartner
3	I: Schön, dass sich das so gut ausgegangen ist, das freut mich wirklich, weil
4	ich möchte bis Mitte März fertig werden, deshalb ist alles zeitlich ein bisschen
5	eng. Ich habe so ein bisschen PERMA ein bisschen Pandemie, ich frage und du
6	antwortest einfach das was dir einfällt und wundere dich nicht, wenn es sich
7	auch manchmal wiederholt, und du erzählst mir einfach was dir einfällt. Du als
8	erstes zu deinem Thema – was aus deiner Sicht die wichtigsten Kompetenzen in der



9	Führung sind?
10	IP5: Die wichtigsten Kompetenzen in der Führung – klar sein,
11	Kommunikationsvermögen, Menschen mögen.
12	I: Das ist gut ja, wenn man mit Menschen arbeitet auf jeden Fall. Was würdest du
13	sagen, sind deine wichtigsten Führungskompetenzen? Was ist das was du richtig
14	gut kannst?
15	IP5: Ja schon – ich mag die Mitarbeiter wirklich und es ist für mich so ein
16	Thema etwas großes anzupacken, was etwas größer ist als etwas, dass ich selber
17	machen kann und daher brauche ich ja dieses Team – davon zu begeistern, mit mir
18	diesen Weg zu gehen, dieses Ziel anzustreben und die mitzunehmen. Ja das glaube
19	ich schon, dass ich das bin.
20	I: Schöne Beschreibung und gibt es auch irgendwelche besonderen Strategien in
21	der Führung, die du besonders häufig oder gerne anwendest?
22	IP5: Ja schon – also so Zielvereinbarungen aber dann auch wieder ein bisschen
23	locker lassen, wie der Weg genau dorthin geht und natürlich ich habe sehr viele
24	sehr langjährige Mitarbeiter, das muss man sich natürlich auch aufbauen, da weiß
25	man dann auch das kann der besonders gut, wenn ich es einmal sage, dann wird das
26	gemacht, da muss ich nicht mehr urgieren bei einem anderen muss man mehr
27	dranbleiben und nachhacken, wie weit das Projekt ist oder indirekt halt so ein
28	bisschen anstupsen. Sag nochmal was war der Ursprung der Frage?
29	I: Es ist nur so um Führungsstrategien gegangen.

30 IP5: Und schon so – ich habe so wöchentlich 1:1 mit meiner direkten  
31 Führungsspanne und das man sich wirklich regelmäßig und ausgemacht sieht, wenn  
32 man nur 10 Minuten braucht, braucht man nur 10 Minuten wurscht, wenn man eine  
33 Stunde braucht, braucht man 1 Stunde, das ist so der frame und dass man immer in  
34 Kontakt bleibt, das finde ich schon wichtig, weil das nicht in Kontakt sein,  
35 heißt ja auch, dass man gute Sachen nicht würdigen kann, weil man die auch nicht  
36 weiß. Es geht ja auch nicht darum zu sagen, warum ist das nicht und warum ist  
37 das, aber wow das ist gut gelungen und das ist schon fertig, man kann das ja  
38 auch nicht würdigen, wenn man es nicht weiß.

39 I: Ja und in dem Zusammenhang fallen dir da oder nimmst du da manchmal besondere  
40 Methoden oder Interventionen auch her? Gibt es da etwas was du gerne anwendest?

41 IP5: Na mir ist dieses – also 2 Schritte sind mir da wichtig, dieses es wird ein  
42 Ziel ausgemacht, dann überlegt sich die Führungskraft was ist schon gut oder ich  
43 sag dann vielleicht noch da oder da eine kleine Schraube und dann kommt das  
44 aber auch von denen. Also das ganze Budget wird so gemacht, das ist  
45 Ur-Zeitaufwendig – also unser Budget ist sehr detailliert, wir sind  
46 normalerweise bei so 90 Mitarbeiter und wir sprechen so von 9 Millionen. Dann  
47 gibt es sehr viele Budgetpositionen und natürlich könnte ich das vorgeben und  
48 sagen, dass ist das Budget, so wird das auch in großen Häusern gemacht, da kommt  
49 das dann aus der Zentrale, die in Frankfurt oder Arizona oder irgendwo in  
50 Chicago sitzt – und die schicken dann nach Wien ein Budget und sagen dann das

51 ist es. Bei uns wird es wirklich zusammen gemacht, mit denen die auch daran  
52 arbeiten. Wir schauen dann was ist realistisch, wir haben so und so viele  
53 Mitglieder im Spa und können wir noch mehr Mitglieder schaffen, verträgt das die  
54 Infrastruktur – wenn ja, wie können wir die ansprechen, was ist realistisch und  
55 was setzen wir uns da für ein Ziel und da für ein Ziel. Wir gehen jede Zahl  
56 durch. Dann steht das Budget, also Erlösbudget und Aufwandsbudget – natürlich  
57 jedes Ding hat 2 Seiten. Dann bekommt jeder Abteilungsleiter seinen Ausschnitt  
58 für die Zahlen ist er verantwortlich und auf die Zahlen hat er oder sie dann  
59 einen Einfluss. Ja und da war aber jeder bei der Erstellung dabei, da kann jetzt  
60 niemand sagen, so deppate Zahlen, da kann jetzt niemand anfangen zu arbeiten,  
61 weil das utopisch ist. Du hast hier den ganzen Prozess und manche sind  
62 übermotiviert, die würden da ganz hohe Zahlen hinschreiben, aber die sind  
63 unwahrscheinlich. Manche sind ängstlich und hoffen, dass sie das Budget  
64 erreichen – es braucht daher schon ein gewisses Korrektiv wo wir dann sagen, ja  
65 da gehen schon zwei oder das ist sehr ambitioniert, legen wir es lieber niederer  
66 und schauen es uns dann an. Aber im Prinzip sind es ihre Zahlen, wo ich dann  
67 halt das Gefühl habe, dass sie erstmal wissen wie sie dorthin kommen, weißt eh  
68 wenn du schon gar nicht weißt wie die Zahlen dahinkommen oder wer sich die  
69 ausgedacht hat, was hat das mit mir zu tun. Das sind ihre Zahlen, sie waren  
70 dabei, sie können sie lesen und interpretieren, damit gibt es auch eine andere  
71 Kraft zum Beispiel jetzt. Das kostet natürlich Zeit, aber ich glaube, dass es

72	diese Zeit wert ist.
73	I: Das glaube ich auch, diese Ressourcen rentieren sich meistens, weil man sich
74	die Zeit hinterher spart.
75	IP5: Also beim Budget ist es so, dass es zum Abteilungsleiter kommt, dann gibt
76	es den zweiten Schritt im Plan die Balance Score Card – da sind dann die Ziele
77	wo nur ein Finanzziel drinnen ist, das wird dann noch mit Leben erfüllt, wie
78	kann man es erreichen und das ist der Weg dorthin, aber da gibt es dann auch
79	noch das Qualitäts-, das Kunden-, das Prozessziel und da ist schon die Bitte an
80	die Abteilungsleiter, diese Balance Score Card große Ziele für ein Jahr mit dem
81	Team gemeinsam zu formulieren. Bei den Zahlen das ist zu komplex, wenn du einen
82	Kellner fragst, wie viel Umsatz machen wir im ganzen Restaurant, wenn der nur am
83	Abend da ist und ist nie beim Frühstück da – das geht auch nicht, das passt
84	nicht vom Rahmen. Aber die Balance Score Card Ziele, passen sehr wohl und heuer
85	zum Beispiel ist die Vorgabe, weil wir da sehr ambitioniert sind mit green globe,
86	dass eines der vier Balance Score Card Ziele ein green globe Ziel sein muss.
87	Was sie in ihrer Abteilung dazu beitragen, das ist die einzige Vorgabe von mir –
88	also ein green globe Ziel ob das ein Prozess, ein Kundenziel ist, ist wurscht,
89	sie müssen es sich in der Abteilung ausmachen und ja zum Beispiel, da sollen
90	dann schon alle Mitarbeiten, damit das wirklich Kraft kriegt.
91	I: Ja sehr schön, und in dem Zusammenhang gibt es auch etwas was du als
92	hinderlich in der Führung erlebst, oder was sind die hinderlichen Dinge?

93 IP5: Naja tatsächlich ist es halt, manchmal so, wenn Abteilungen understaffed

94 sind, dass wirklich jeder sein Bestes gibt, aber halt so strategische Dinge oder

95 halt so Ziele, die nicht unmittelbar jetzt am Gast notwendig sind, immer hinten

96 sind, weil für das ist jetzt keine Zeit und für das ist jetzt keine Zeit und

97 dann stockt das und dann freut es schon keinen mehr, das ist oft hinderlich,

98 auch wie viel Druck kann ich überhaupt machen, weil das muss ja auch alles

99 realistisch sein und dann wenn alle wie bei der Metapher nur im Maschinenraum

100 sind und kein Kapitän mehr schaut wo man hinfährt, vor Lauter mehr arbeiten und

101 alle arbeiten so viel, dann sind zwar alle tüchtig, was eh stimmt, aber es ist

102 auch so eine Herausforderung für mich selber, aber auch die Abteilungsleiter zu

103 motivieren und zu ermutigen sich aus dem täglichen Wahnsinn sich herauszunehmen,

104 ganz bewusst, natürlich darf der Gast nicht leiden, und dann ist schon wieder

105 die Grenze aufgezeigt, um auch so ein bisschen strategisch denken zu können. Und

106 solche Dinge voranzubringen. Da sehe ich schon oft das Hindernis. Aber das ist

107 meistens Zeit.

108 I: Ok, du Danke das waren auch schon meine Fragen zum Führungsstil und was dir

109 in der Führung wichtig ist und ich würde mir jetzt erlauben auch ein bisschen

110 die PERMA Komponenten abzufragen, also wirklich so als erste Frage, welchen

111 Beitrag leistest du oder glaubst du zu leisten, dass deine Mitarbeiter sich

112 wohlfühlen, dass sie zufrieden sind, dass sie vielleicht auch Spaß haben?

113 IP5: Ja also das eine ist ein wertschätzender Umgang, dass ich auch persönlich

114	viel weiß und dass ich mich auch aufrichtig interessiere und nicht so gespielt.
115	Das zweite ist schon eine klare Struktur – also ich bin relativ berechenbar, ich
116	kann schon zornig werden, aber ich spiele dann auch nichts vor. Also ich glaube
117	ich bin sehr durchschaubar, das ist gut glaube ich. Man kann gut einschätzen,
118	wie es ausgeht. Wir haben eine gute Fehlerkultur, also Fehler passieren, aber da
119	wird jetzt nicht darauf herumgeritten, ok gut, was ist das Learning, was machen
120	wir jetzt, dass uns das nicht mehr passiert, was hat dazu geführt, nicht wer,
121	sondern was – ok wie tun wir weiter – also Fehlerkultur. Ist das Mitarbeiter
122	Essen wohl gut, das ist auch eine Wertschätzung, dass wir auch überpünktlich die
123	Löhne bezahlt werden, das ist ganz ganz verlässlich, auch mit wie viele Stunden
124	und wie viele Tage und was wird da verrechnet und was wird da bezahlt, damit
125	niemand das Gefühl hat, meine Leistung ist nicht vergütet worden. Ja regelmäßige
126	Meetings, regelmäßige Updates, dann haben wir natürlich diese sozialen
127	Komponenten, jetzt schon wieder nicht wegen Covid, aber normal haben wir ein
128	Sommerfest und eine Weihnachtsfeier und einen Team-Day-Out wo wir gemeinsam
129	etwas machen und die Geburtstage werden gefeiert, also es gibt einmal im Monat
130	ein Geburtstagsessen, wo jeder Mitarbeiter der Geburtstag hat im Restaurant
131	sitzt und ganz normal wie ein Gast alles bestellen kann, ich habe 12
132	Geburtstagsessen, was für mich ziemlich cool ist und ja das Sitzen so in einem
133	anderen Kontext entspricht auch den Mitarbeitern und unsere HR Abteilung ist
134	wirklich auch sehr viel mit der Firma beschäftigt und macht regelmäßig

135 Mitarbeiterbefragungen, also sechs pro Jahr. Da gibt es immer einen Teil der  
136 gleich bleibt und ein Thema, zu dem abgefragt wird, das kann immer elektronisch  
137 oder papiermäßig sein, diese Befragung ist auch in Deutsch und in Englisch dieses  
138 Mal das erste Mal. Also Ja. Wir haben zum Wiedereröffnungstermin im Mai 2021  
139 einen großen Event gemacht, ganz auf Thema PERMA gemacht. Da haben wir im  
140 Marriot einen großen Raum gemietet und 1 ½ Stunden getrommelt damit wir wieder  
141 in einen Rhythmus kommen, dann haben wir so Dankbarkeitskarten gemacht, wo jeder  
142 so Begriffe mit Kuverts bekommen hat und konnte sich bei jemand anderen bedanken  
143 und jeder hatte 3 unter seinem Sessel liegen und es waren viel zu wenig. Wir  
144 sind gar nicht nachgekommen mit dem Austeilen, und dann jetzt zum Beispiel zum  
145 Schluss als kleine Überraschung zum Schluss, weil es während dem Lockdown keine  
146 Geburtstagsessen gegeben hat, hat jeder aus unserer Patisserie eine kleine  
147 Geburtstagstorte mitbekommen, ja das war wirklich ein sehr sehr cooler Workshop,  
148 wo wir unsere neue Vision in 4 Gruppen erarbeitet haben. Da gibt es gerade die  
149 nächste Feedbackrunde, was da schon umgesetzt ist und dass es auch transparent  
150 ist, nicht dass das nur einmal gesagt wird und dann weiß man nie mehr was damit  
151 passiert. Unsere Klausur – wir haben jedes Jahr 2 Tage als Managementteam – wo  
152 wir die Abteilungsleiter und mich herausnehmen und wohin fahren, so dass wir 2  
153 Tage an unseren großen Zielen arbeiten können. Und da waren wir letztes Mal mit  
154 C.G. in Budapest, ich weiß nicht ob du sie kennst. Sie hat das mit mir  
155 vorbereitet, sonst holen wir uns immer Leute dafür, diesmal haben wir gesagt wir

156 machen das und haben dann zwei Tage nur zu PERMA gearbeitet. Wir waren ziemlich  
157 mutig, also den einen Tag habe ich dann mit so einer Metameditation begonnen und  
158 gesagt wir schauen einmal wer kommt, das war vor Seminarbeginn, und wir haben  
159 gesagt wer dabei sein will, kann dabei sein – es waren dann alle dabei und es  
160 hat allen sehr gut gefallen. Wir haben dann so kleine diaries ausgeteilt und die  
161 three blessing Methode besprochen und wie das geht und alle eingeladen sich  
162 wirklich so was zuzulegen, und manche Meetings wirklich mit was war heute schon  
163 gut oder die ganze Woche gut, beginnen. Und ja so lasse ich das auch einfließen.  
164 I: Ja das war jetzt sehr umfangreich, Danke – super.  
165 IP5: Ja weißt du ich habe mir zuerst gedacht, das ist jetzt schon ein bisschen  
166 spooky und womöglich haben die dann den Eindruck, ja gut jetzt – die letzten  
167 zwei Jahre Lockdown haben ihr nicht gut getan, aber nein es ist wirklich bei  
168 allen ganz gut angekommen. Die Leute sind viel weiter, man braucht da nicht so  
169 viel Bedenken haben.  
170 I: Ich denke auch, wenn man sie gut abholt, was spricht dagegen. Jetzt hast du  
171 eh vorher schon kurz gesagt, bei den Mitarbeitern, die schon lange bei dir sind,  
172 weißt du natürlich auch, was die gut können und wo ihre Stärken liegen, meine  
173 nächste Frage wäre, wie gelingt es dir denn die Stärken deiner Mitarbeiter zu  
174 erkennen und die auch gut einzusetzen?  
175 IP5: Naja zum Beispiel im Küchenteam, da arbeiten wir zum Beispiel als agiles  
176 Team ohne Küchenchef, das ist ein sehr mutiges Projekt, aber das machen wir



177 jetzt schon seit April 2021 und das funktioniert sehr gut und da haben wir zum  
178 Beispiel mit einem Test gearbeitet, und wir haben am 15. Februar unser nächstes  
179 Strategiemeeting und dort werden wir den Zeitplan machen für ein 360° Feedback  
180 mit Markus Ebner. Genau. Und schauen wo wir da Stärken und Schwächen haben.  
181 I: OK das heißt wirklich so ganz gut mit guten Instrumenten auch. Jetzt hast du  
182 auch schon ein bisschen gesagt, dass Unterstützung und Wertschätzung groß  
183 geschrieben wird, die Dinge die du aufgezählt hast, sind für mich ganz  
184 einleuchtend, aber fällt dir vielleicht noch was ein was du tust, oder was ihr  
185 tut oder was deine Abteilungsleiter vielleicht auch tun um die Wertschätzung  
186 groß zu schreiben und die gegenseitige Unterstützung auch.  
187 IP5: Ich lebe das wirklich auch, dass wir überall helfen, wenn jetzt Mal ein  
188 Engpass ist im Service, dann stehen wir dort oder dann stehen wir da, das ist  
189 natürlich nicht immer, weil jeder hat ja natürlich seinen Job, aber auf der  
190 anderen Seite ist es doch keine Hürde, dass jeder von uns, auch ich, einmal eine  
191 Viertel Stunde bei der Kaffeemaschine steht oder Gläser poliert, weil dort der  
192 totale Stau ist oder keine Ahnung bei den Koffern hilft, oder beim Autos parken,  
193 weil uns tatsächlich fünf Leute ein Auto vor die Türe gestellt haben und er kann  
194 natürlich nur mit einem nach dem anderen fahren. Und genau dieses sich über die  
195 Abteilungsgrenzen hinweg zu unterstützen, wird wirklich gut gelebt.  
196 I: Und musst du auch was tun, dass sich jeder auch als Teil des Teams fühlt oder  
197 sind es eh die Dinge die du schon aufgezählt hast?

198 IP5: Ja es ist schon vielleicht so ein Beispiel, also, dass man selber halt auch  
199 macht – es ist so, man braucht ja bei vielen Dingen eine kritische Maße und wenn  
200 das Team überwiegend ist und ein neuer kommt dazu, dann sind die Leute lernfähig,  
201 also die schauen ja was machen die Alten, und schauen wie es gemacht wird und  
202 sehen dann aha es ist ein bisschen anders als ich es kenne, aber das ist so.  
203 Aber wenn es überwiegend so gelebt wird, dann ist es so in der Kultur drinnen,  
204 dann geht das alles auch viel leichter.  
205 I: Das färbt dann ab. Du und jetzt bin ich eh schon beim Meaning angekommen –  
206 was oder tut ihr was, dass eure Mitarbeiter auch wissen, dass es sehr sinnvoll  
207 ist, ihre Arbeitsleistung. Und dass es einen sinnvollen Beitrag zum Großen  
208 Ganzen gibt, und nicht nur ich poliere die Gläser, damit die sauber sind,  
209 sondern dass sie auch sehen, dass es für das große Ganze wichtig ist.  
210 IP5: Naja worauf glaube ich schon alle ziemlich stolz sind, wir sind ja in allen  
211 Bewertungsplattformen, es gibt ja bei uns tripadvisor, google, booking, expedia,  
212 gibt ja ganz viele Plattformen und wir sind überall auf Platz 1 oder 2 in Wien,  
213 also vor dem Sacher, dem Hyatt und allen großen Namen und das macht schon alle  
214 ein bisschen stolz natürlich und das ist gut kommuniziert, dass das wirklich an  
215 allen liegt. Weil wenn es beim Check In nicht funktioniert oder beim Frühstück  
216 oder wenn das Zimmer nicht sauber ist oder beim Spa unten was nicht passt,  
217 wurscht wo der Hacker passiert, der eine der auslassen würde, der vermasselt es  
218 fürs Team, weil die Gäste schon in der Wahrnehmung und Beurteilung so sind, ja

219 die Lage ist gut, aber das Personal ist mies, auch wenn das nur 1 von 70, 80  
220 oder 90 ist, aber an dem wird es dann festgemacht und von dem wird  
221 rückgeschlossen auf alle anderen. Also ich glaube das jeder da ein ziemlich  
222 wichtiges Rad in dem Uhrwerk ist.

223 I: Ist auch ein schönes Beispiel – also würdest du sagen, dass deine Mitarbeiter  
224 weil das Team gut funktioniert, den Sinn besser erkennen können?

225 IP5: Ja und das erklären wir schon auch immer wieder und das ist auch  
226 tatsächlich so, diese Ratings, das ist nicht nur Eitelkeit sondern es ist  
227 nachgewiesen, dass du wenn du dort verlierst und nur mehr Platz 10 oder auch  
228 schon nur mehr 7 bist, dann kannst du nicht mehr den Preis durchsetzen den du  
229 als Nummer 1 oder 2 durchsetzen kannst, weil die Leute sagen – entschuldige so  
230 gut sind die nicht, wieso soll ich so viel zahlen und gerade jetzt wo so viele  
231 Dinge so teuer werden, die Energie, die Wäsche alles wird sehr viel teurer, da  
232 können wir nicht mit dem Preis runtergehen und die Kosten gehen rauf – ich meine  
233 wo geht die Schere hin? Und dieses gut wahrgenommen werden, als gutes Produkt  
234 beim Kunden, das ist wirklich extrem erfolgswichtig, weil so ein Haus hat eben  
235 nur diese 65 Zimmer auch zu einem Silvestertermin oder zu einem anderen vollen  
236 Termin wo du 130 verkaufen könntest, das heißt in einem so knappen Gut, wie es  
237 ein Hotel eben ist, das ist halt nur so, ist der Preis enorm wichtig, du kannst  
238 nicht auf Vorrat produzieren und du kannst nicht sagen, kommen sie eben am  
239 Sonntag, weil der will eben am Montag ein Zimmer, du kannst auch nichts auf

240	Lager legen, du musst jeden Tag liefern – Dienstleister eben.
241	I: Auch eine schöne Beschreibung und Feedbackkultur, wie schaut eure
242	Feedbackkultur im Unternehmen aus?
243	IP5: Ja lustig das haben wir ganz gut etabliert, wir haben ein ganzes Jahr zu
244	dem Thema gearbeitet, mit einem externen Trainer, die haben wir uns geholt und
245	sind das ganze Jahr an dem Thema dran geblieben, jetzt ist es wirklich so und
246	auch bei mir, wenn ich etwas sage, bin ich zu scharf oder wie auch immer, dann
247	kommt, du wolltest Feedback – Ja gut, das ist ein Feedback. Das ist die
248	Königsklasse, wenn du als Chef Feedback kriegst, weil das ist ja nicht sehr
249	angelernt bei uns. Im Angelsächsischen Raum in Amerika vor allem ist das ganz
250	anders, da ist das von klein auf ein bisschen mehr Teil des Spiels, dass du von
251	oben nach unten Feedback gibst, aber ja bei uns funktioniert das, was ziemlich
252	cool ist. Ja auch so, jetzt sollten wir das Thema ansprechen und wir setzen uns
253	kurz zusammen, das haben wir jetzt auch wiederholt, weil durch das ganze zu
254	Hause sein, ist einiges in Vergessenheit geraten, das heißt bei den
255	Abteilungsmeetings die wir jetzt hatten, da war ich dabei, da haben wir die
256	Feedbackregeln wiederholt, was heißt das, also ja – es schaut gut aus.
257	I: Rückmeldungen sind euch also wichtig und auch den Mitarbeitern?
258	IP5: Ja und auch für die Führungskräfte ist es wichtig, du entwickelst dich ja
259	nicht mehr weiter – und du weißt ja – Menschen machen Fehler nicht absichtlich,
260	aber die passieren einfach und wenn dich niemand darauf aufmerksam macht, dann

261 machst du es noch 17 Mal, was ziemlich schade ist und deshalb ist es auch so

262 wichtig, weil der andere ärgert sich ja – Oh Gott jetzt macht sie das schon

263 wieder.

264 I: Ja, Du und jetzt hätten wir die PERMA Faktoren wirklich gut abgefragt, fällt

265 dir dazu noch etwas ein, also irgendetwas Allgemeines was bei euch wichtig oder

266 gut ist?

267 IP5: Ja naja schon, also diese Achievements, also wenn wir wo gut abschneiden,

268 dass es gepostet wird, dass das auch jeder Mitarbeiter weiß, dass wir auch

269 einmal darauf Anstoßen oder dass wir das weiterkommunizieren oder auch wenn so

270 besonders gute Feedbacks kommen, die kommen dann bei uns im Sales und wenn diese

271 Feedbacks kommen, dass das auch bald in unser Intranet gestellt wird, dass die

272 Mitarbeiter das auch bekommen. Weil sonst steht das im Internet und dort liest

273 das ja keiner. Das Achievement das ist das eine – dann die ganze

274 Kommunikationsstruktur, da entsteht schon ein schlechtes Gefühl, wenn man sich

275 denkt, wie soll ich eine gute Arbeit leisten, wenn ich überhaupt nicht Bescheid

276 weiß, was da alles abgeht und wir haben jeden Tag um 10.45 Uhr ein Line Up, also

277 ein Stehmeeting, ganz kurz, die wichtigsten Sachen gibt es noch etwas kreuz über

278 alle Abteilungen etwas zu wissen, ok ich bin aktuell informiert. Es ist nicht

279 nur irgendwohin geschrieben, sondern ein kurzer Austausch und jede Woche gibt es

280 ein Abteilungsleiter Meeting, wo wir versuchen in einer Stunde, meistens geht es

281 nicht in einer Stunde, sehr strukturiert halt, die wichtigen Dinge, die so mehr

282 als zwei Abteilungen betreffen, weil zu zweit kannst dich eh wohin stellen und  
283 reden, aber wenn es dann 3 oder 4 Abteilungen betrifft, dann ist gescheiter, man  
284 macht ein Meeting und jeder hat auch so diese Überinformation, sowie Militärs  
285 funktionieren, die gehen auch davon aus, dass die Führung mehr Information  
286 braucht um gut handeln zu können, und um Unvorhergesehenes gut händeln zu können,  
287 als du tatsächlich für die Ausführung deines Befehls brauchst. Weil den Befehl  
288 ausführen kannst du nur, wenn das alles so ist, wie es gedacht ist, aber wenn  
289 Störungen von außen kommen, dann braucht es mehr an Information und das dann  
290 nicht wieder einen Umweg geht – und dieses MEHR an Information, das ist wichtig  
291 und das machen wir in diesen Abteilungsleiter Meetings.  
292 I: Ja sehr schön, gibt es auch etwas was du im Zusammenhang mit PERMA-Lead als  
293 hinderlich erlebst oder was für dich schwierig ist manchmal?  
294 IP5: Fällt mir nichts ein.  
295 I: Ist voll in Ordnung, müssen wir nicht krampfhaft was suchen. Du dann kommen  
296 wir auch schon zu dem Bösen Thema der Pandemie und Covid 19 – des ist bei euch  
297 groß – deshalb freue ich mich so besonders, dass ich dich gewinnen habe können,  
298 weil du aus einer Branche kommst, die wirklich hart getroffen worden ist, von  
299 der Pandemie.  
300 IP5: Ja zum Beispiel heute ist Mittwoch und unser großartiger Bürgermeister,  
301 wird sich morgen herablassen und uns sagen, was wir am Samstag tun dürfen,  
302 Dienstpläne für 74 Leute – er sagt ja wir machen das nicht, was Österreich macht,

- 303 ja genau er kann ja strenger sein, Wien war ja immer anders als der
- 304 Restösterreich, aber seit Samstag seit das kommuniziert wurde, hat er noch
- 305 nichts gesagt – das ist schon ein bisschen anstrengend.
- 306 I: Glaube ich dir aufs Wort, die erste Frage zu dem Thema ist jetzt, das ist
- 307 jetzt für dich echt schwierig, aber welche Auswirkungen hat die Pandemie bei dir
- 308 im Unternehmen gehabt? Ich weiß, das ist sehr global, aber du darfst es gerne
- 309 global und spezifisch beantworten.
- 310 IP5: Ja ich meine, natürlich Verluste im 2stelligen Millionenbereich, das kann
- 311 man sich nicht vorstellen und nein wir sind nicht überfordert. Ich weiß nicht,
- 312 das gelingt scheinbar auch jemanden, aber das müssen sehr kleine Gastbetriebe
- 313 sein, wir haben eine Lohnsumme von 3,2 Millionen im Jahr und die höchste
- 314 Förderung für 2 Pandemiejahre sind 2,2 Millionen – was soll ich damit machen? Da
- 315 habe ich keinen Strom gezahlt, kein Gas gezahlt, keine Wartung – alle Wartungen
- 316 müssen weiterlaufen, alle Lifte müssen vierteljährlich gewartet werden – ob da 5
- 317 Leute fahren oder 50 000 Leute fahren ist wurscht, du musst die gleiche Wartung
- 318 machen für alle Maschinen in diesem Haus, weil sonst darfst du nicht wieder
- 319 aufsperrern. Die Kosten sind nicht – nicht zu reduzieren, 1:1 gleich. Also ja es
- 320 ist wirtschaftlich wirklich eine echte Herausforderung und die 2. Belastung sind
- 321 die Mitarbeiter, 1. Haben die fast einmal sieben Monate durch Kurzarbeit gehabt,
- 322 weil wir zugesperrt hatten und manche verlieren ihren Tagesrhythmus oder kippen
- 323 in eine Essstörung oder Depression und wenn die dann zurückkommen, sind die

- 324 nicht mehr belastbar. Es hat Monate gedauert, bis die Mitarbeiter wieder ihre
- 325 alte Form hatten, die haben es einfach nicht mehr geschafft 8h am Stück zu
- 326 arbeiten, es war zu anstrengend. Die Füße haben wehgetan, der Rücken hat
- 327 wehgetan, alles hat ihnen wehgetan. Jede 2. Frage war – wie haben wir das
- 328 gemacht? Wie haben wir das gemacht? Und diese völlige Unplanbarkeit, sowie jetzt,
- 329 jetzt sagen die tatsächlich am 5., 12. Und 19. Februar gibt es neue Regeln –
- 330 Entschuldigung was meinen die – die überfordern komplett die Leute. Sie können
- 331 sagen es gibt an irgendeinem Tag neue Regeln die lauten, aber drei Mal
- 332 hintereinander neue Regeln, wer merkt sich das? Die Leute hören ja nicht mehr zu
- 333 – zu uns kommen Gäste aus dem Ausland, die sagen – ganz ehrlich, ich lese es
- 334 nicht mehr. Wir müssen es lesen, weil es unser Job ist, aber wer sitzt dort,
- 335 dass man sagt drei Wochen hintereinander ändern wir etwas, die sind ja echt
- 336 schlecht beraten. Da brauche ich keinen General Major, was ist mit ihm?
- 337 I: Ja ich bin bei dir, aber wir wollen nicht die Pandemie analysieren, sondern
- 338 die Auswirkungen für euch.
- 339 IP5: Ja wie gesagt wirtschaftlich, Mitarbeiter – es gibt ganz wenige Lehrlinge,
- 340 ganz wenig Praktikanten. Ich habe erst einen Beitrag gelesen, dass es für die
- 341 Jugendlichen so wichtig ist einen Beruf zu ergreifen, der sicher ist. Plötzlich
- 342 ist das eine Kategorie, über das habe ich nie nachgedacht, früher hat man
- 343 geschaut, was mag ich oder wo verdiene ich gut und das will ich machen, aber
- 344 nicht ist es sicher. Ist es sicher ist plötzlich eine Kategorie, weil sie wollen



345 ausziehen von zu Hause und wollen eine eigene Wohnung haben und es ist ihnen  
346 klar, wenn sie in einem Monat kein Geld haben, dann geht das nicht. Das ist für  
347 unsere Branche nun ein Mega Nachteil, weil das haben sie jetzt erlebt und gehen  
348 nicht in diese Branche. In den Hotelfachschulen gibt es gar keine 1. Klassen –  
349 früher hatten sie 3 erste Klassen, jetzt maximal 1, keiner lernt mehr diesen  
350 Beruf. Das wird sich Jahrzehnte auswirken. Und einige von unseren Super Playern,  
351 war es einfach zu blöd, dieses nicht gefordert zu sein und dass sie in der  
352 Kurzarbeit reinkommen und irgendwelche Leitungen zu spülen, damit sich keine  
353 Legionellen bilden, dann nimmst du hochqualifizierte Leute, damit du sie 4  
354 Stunden die Woche beschäftigst, obwohl du keine Arbeit hast und dann lassen die  
355 ein bisschen Wasser rinnen, da haut es dir den Vogel raus, da können die gar  
356 nicht so gefordert sein und die gehen dann in eine andere Branche und die sind  
357 so gut, die werden dort natürlich mit Handkuss genommen. Ich habe einfach nichts  
358 spannendes für die zu tun. Die Deutsch Kompetenz der Mitarbeiter hat extrem  
359 gelitten, weil daheim haben sie dann hauptsächlich in ihrer Muttersprache  
360 kommuniziert und das Deutsch ist eingeschlafen und ja das hat viele Auswirkungen  
361 gehabt.

362 I: Jetzt vielleicht gleich der Schwenk, kannst du sagen ob irgendetwas in diesem  
363 Zusammenhang aus dem PERMA-Lead Modell hilfreich war?  
364 IP5: Was für mich hilfreich war, dass wir in einem Seminar dieses Resilienz  
365 Training durchgenommen haben und ich hatte ja auch mehr Zeit, ich war zwar jeden

- 366 Tag da und jeder musste mindestens 4h die Woche kommen und ich habe mir für
- 367 jeden etwas ausgedacht. Oder mit ihm gesprochen und habe gesehen, der ist extrem
- 368 dünn geworden oder er hat erzählt, dass er seit 2 Tagen nicht aufgestanden ist
- 369 und auch nicht gegessen hat – so und dann habe ich gesagt, was können wir
- 370 machen? Wenn das nicht besser wird, musst du zum Arzt gehen, aber jetzt können
- 371 wir noch einmal etwas probieren, das war wirklich hilfreich zu sagen – geh
- 372 spazieren, schaffst du 2x die Woche, und dann habe ich die zum Beispiel 1 Monat
- 373 früher aus der Kurzarbeit genommen und sie haben geholfen, das Haus wieder
- 374 herzurichten.
- 375 I: Ich verstehe, dass du damit meinst nah am Menschen zu sein und auch Interesse
- 376 zu bekunden.
- 377 IP5: Ja und durch die Struktur und ihnen die Momente zu geben, die ganz großen
- 378 Glücksmomente wie beim Heiraten oder wahnsinnige Dinge, wie du gewinnst im Lotto,
- 379 Dinge sind, die das ganze Leben nicht sooft vorkommen. Es geht darum die
- 380 Momente zu sehen, dass jetzt zum Beispiel schon Blumen blühen oder dass die
- 381 kleinen Dinge wahrgenommen werden, das spreche ich dann hin und wieder an, dass
- 382 wir das brauchen.
- 383 I: Da bin ich auch bei dir. Jetzt hast du eh schon ein bisschen beschrieben,
- 384 aber fällt dir noch etwas ein, was du in der Krise in der Pandemie anders machen
- 385 musstest, als sonst?
- 386 IP5: Ja noch mehr kommunizieren, ich habe das früher auch gemacht, aber ich habe

387 jetzt noch mehr davon gemacht und auch in Videos erklärt, wie das mit der  
388 Kurzarbeit ist und was das bedeutet und immer wieder, wir schaffen das. Es haben  
389 alle alles gemacht, wir haben heuer keine Malerfirma beschäftigt, wir haben  
390 geschaut, wer hat welche Talente und die Mitarbeiter selber haben alle  
391 Malerarbeiten und Silikonarbeiten gemacht und jeder hat gesagt was er kann und  
392 egal ob er ein Abwäscher oder Kellner war, die Kellnerin hat zum Beispiel  
393 wahnsinnig gut gemalen und gespachtelt und jeder war dann in seiner Kompetenz  
394 gefragt, damit sie mehr Stunden arbeiten können. Das war auch außergewöhnlich,  
395 weil normal geht das ja nicht, weil wir eh gut beschäftigt sind. Aber das hat  
396 alle auch so stolz gemacht, weil wir das so schön hinbekommen haben und alles  
397 wieder so schön ist. Das war auch neu. Wir haben außerdem für die Lehrlinge  
398 Sessions gemacht, wo wir nur geübt haben, das schaffen wir normal nicht, weil  
399 sie eh am Gast üben.

400 I: Das sind eh schon einige schöne Beispiele – Danke – jetzt noch eine  
401 vielleicht schwierige Frage, kannst du sagen, was PERMA-Lead dazu beigetragen  
402 hat, dass ihr die Pandemie bisher gut überstanden habt?

403 IP5: Ich denke schon auf dieses halbvolle Glas zu schauen, das heißt was wir  
404 trotzdem alles haben. Wir haben alle ganz andere Jobs gemacht, es können jetzt  
405 alle 2 – 3 Jobs – jetzt abgesehen von mir. Weil das Team einfach auch von 96 auf  
406 50 geschrumpft ist und jetzt sind wir wieder gewachsen, es sind auch wieder  
407 Mitarbeiter zurückgekommen, was auch schön war. Und dieses Job Enrichment war

408 eben auch sehr cool. Ich muss das erst im Kopf herholen – ja und auch Hoffnung  
409 zu geben, das war schon auch wichtig. Das heißt zu sagen – es geht weiter und es  
410 wird wieder, das schaffen wir. Und die Betriebsgesellschaft hatte natürlich das  
411 globale Interesse, dass wir das gut überleben und da ist nicht so, gib mir was  
412 mir zusteht, sondern die Solidarität im Allgemeinen. Ich glaube schon, dass sich  
413 auch die Beziehungen nochmals verstärkt haben, weil durch dieses Arbeiten über  
414 die Abteilungen haben sich die Leute auch kennengelernt und kleine Aufgaben  
415 gehabt. Plötzlich haben sich viele kennengelernt, die gewusst haben, dass sie im  
416 gleichen Haus arbeiten, aber sonst nichts. Außerdem war nicht so viel zu tun, so  
417 war auch ein bisschen Zeit zu tratschen, das hat für die Beziehung schon sehr  
418 gut getan. Dieses Criss-Cross arbeiten hat die Relations sicher gestärkt und  
419 auch durch Engagement, sie haben ja auch gesehen, dass viele gesehen haben, es  
420 sind ja auch viele Vorstellungen gewesen und in den Workshops zum Beispiel beim  
421 Trommeln, in den vier Arbeitsgruppen, hat man auch gesehen, wie das gut  
422 umgesetzt wird, also auch dass von ihnen Vorschläge gekommen sind, dass sie sich  
423 was überlegen...

424 I: Und jetzt haben wir eh schon ein bisschen die Herausforderungen in der  
425 Pandemie für die Führung gesammelt und jetzt würde ich noch zu einem letzten  
426 Block kommen, was würdest du sagen sind momentan so die Herausforderungen bei  
427 euch? Du hast eh schon gesagt, das mit dem Bürgermeister und dass man nicht weiß,  
428 wie es weitergeht. Gibt es noch zusätzlich etwas?

429 IP5: Ja jetzt schon, ich sehe einen tipping point, vor dem ich Respekt habe, und  
430 zwar ist der so, dass dadurch einige Covid haben oder in Quarantäne sind, sind  
431 einige Abteilungen unterbesetzt und die Menschen, die da sind, arbeiten voll und  
432 dann gibt es aber auch noch Abteilungen die in Kurzarbeit sind, und die kriegen  
433 nur 80% und die, die voll arbeiten kriegen alles. Und dann kommt die Frage ist  
434 das fair oder nicht fair – davor habe ich Respekt, dass das alles was wir zwei  
435 Jahre lang aufgebaut haben, glaube ich auch gut gemacht haben, nichts mehr Wert  
436 ist, weil es ungerecht ist. Wir versuchen natürlich proaktiv auch hier wieder zu  
437 kommunizieren, dass sich ja nicht irgendwelche Märchen gebildet haben, die da  
438 nichts mit der Wirklichkeit zu tun haben und wo dann womöglich in letzter  
439 Sekunde, etwas passiert, weil die Nerven sind schon dünn.  
440 I: Da hacke ich gleich ein, was glaubst du sind so die betriebswirtschaftlichen  
441 Vorteile, die sich durch PERMA ergeben und ergeben haben? Auch in der  
442 schwierigen Zeit meine ich jetzt.  
443 IP5: Wesentlich für mich sind zwei Dinge, das ist das verbesserte Engagement und  
444 wirklich die Bereitschaft in jedem Bereich etwas zu tun, sei es im Malergewand  
445 oder Möbel zu schleppen. Dieser Zusammenhalt der da entstanden ist. Natürlich  
446 hat das Malen und so auch Geld gekostet, aber wahrscheinlich weniger, als wenn  
447 eine Firma kommt. Natürlich der Maler ist schneller aber wurscht – da war der  
448 Zusammenhalt wichtiger. Und dieser Zusammenhalt führt zu besserer Leistung und  
449 zu besserem Rating und dadurch zu einem besseren Preis und ja das ist ganz

450 wesentlich und diese Leistungsbereitschaft auch. Die haben dann auch gesagt,  
451 wenn wir das machen, dann ist das cool.

452 I: Und ich würde das ganze gleich hier abrunden, weil du das ganze schon so  
453 schön zusammengefasst hast und frage ob es für dich auch irgendeinen Nachteil  
454 gibt im PERMA-Lead Konzept.

455 IP5: Einen Nachteil im Konzept, wo ist der Nachteil? Ganz ehrlich ich sehe  
456 keinen jetzt.

457 I: Ich frage dich was anderes, glaubst du, dass man es gut lernen kann?  
458 IP5: Das man es gut lernen kann, glaube ich schon, aber wie bei allem was man  
459 lernen kann, das schwierigere als das Lernen ist das Implementieren in den  
460 Alltag. Es zu wissen ist natürlich super, aber es zu Tun ist ja erst das was  
461 nützt. Und da ist schon manches was nicht so internalisiert ist und da diese  
462 Habits zu ändern und andere zu üben, das ist schon eine Herausforderung.

463 I: Und was glaubst du wie gelingt das?  
464 IP5: Durch immer wieder tun und üben, üben, üben. Und wieder hernehmen und  
465 wieder üben und sich denken Oh Gott, das ist jetzt wieder „runtergefallen“ und  
466 ja einmal einen Hebel zu etablieren und nicht zu viel auf einmal zu wollen, und  
467 dann zu wissen, das habe ich wirklich gelernt. Weil das überfordert sicher auch  
468 die anderen, weil es dann zu aufgesetzt ist. Wenn das eine einmal geht, was man  
469 für sich so herausdefiniert, was ist das allerwichtigste und mit dem fange ich  
470 jetzt an, dann kommt das nächste dazu und dann kriegt es irgendwann so eine

471	Dynamik.
472	I: Du und dann noch meine Abschlussfrage – ist allgemein für dich noch etwas
473	offen geblieben im Zusammenhang mit PERMA-Lead oder mit der Pandemie,
474	irgendetwas was ich nicht gefragt habe, was dir vielleicht noch wichtig wäre?
475	IP5: Nein ich weiß es nicht, ich bin schon gespannt, weil wir haben am 15.
476	Februar jetzt unser nächstes Strategiemeeting, wo wir erst richtig aufsetzen auf
477	das was wir im Februar in Budapest erarbeitet haben und in der Zwischenzeit
478	gerade jetzt läuft eine Befragung und der Schwerpunkt sind die Fragen zu Great
479	Place to Work und aus diesem Feedback werden wir jetzt unser Mastering aufsetzen.
480	Ich bin schon sehr gespannt.
481	I: Danke Andrea für deine Zeit.

**Transkription IP6** vom 04.02.2022 über MS Teams durchgeführt, Leitung Controlling Personal & Innerer Dienst, Öffentlicher Dienst, 47 Jahre weiblich, Interviewzeit: 58 Minuten

1	I..... Interviewer
2	IP6..... Interviewpartner
3	I: Jeder hat durch seine Position einen eigenen Zugang. Vor allem ihr aus der
4	Gesundheitsabteilung seid ja in den letzten zwei Jahren besonders gefordert.
5	IP6: Wir sind extrem gefordert und ich hatte vor einiger Zeit eine Ausbildung
6	gemacht, da waren Leute von überall und die Leute waren so – Lockdown, sie haben
7	alle so viel für sich gemacht und ich habe mir dann gedacht, ja gut, bei uns ist

8	der Arbeitsaufwand extrem gestiegen.
9	I: Ja und das ist dann eh schon ein bisschen das worum es mir auch geht, wie hat
10	man dann einen guten Umgang gefunden und wie hat man dann quasi durch die Krise
11	navigiert. Und hat eventuell PERMA-Lead auch ein bisschen geholfen. Aber ganz
12	konkret habe ich mehrere Themenblöcke und da würde ich jetzt so abfragen mehr
13	oder weniger und würde ganz allgemein mit der Frage anfangen, was glaubst du
14	sind deine wichtigsten Führungskompetenzen?
15	IP6: Meine wichtigsten Führungskompetenzen, wobei Kompetenzen ich sag es Mal so
16	– ich mag Menschen, ich bin offen für Neues und ich habe eine positive
17	Grundeinstellung, da versuche ich auch immer den Sinn zu sehen und den auch zu
18	vermitteln und den Zusammenhalt bei meinen Mitarbeitern zu fördern. Das ist
19	gerade in der Krise das Wesentliche.
20	I: Und gibt es noch was, was du allgemein als wichtige Führungskompetenz
21	hinzufügen würdest?
22	IP6: Ich glaube – für mich ist es etwas – ich habe vor Jahren diese Positive
23	Psychologie Ausbildung gemacht und ich war eine der ersten bei PERMA-Lead und
24	ich habe schon so viel verinnerlicht, wo ich dann schauen und reflektieren muss
25	– achja das ist PERMA. Ich glaube ganz wesentlich ist, dass man sehr klar
26	spricht, den Mitarbeitern auch eine Richtung gibt, ganz klare Kommunikation und
27	also gerade in der Krise war es immer Hoffnung geben und mit den Mitarbeitern
28	sprechen und die tragfähigen Beziehungen aufzubauen. Weil ich schon auch gemerkt



29 habe, in dieser Krise, wo viel mehr Arbeit an uns herangetragen wurde und wir  
30 ganz viele Überstunden machen mussten – es hat in meinem Team nie ein Problem  
31 gegeben, weil wir miteinander gekonnt haben und weil dieser Teamgeist da war,  
32 das ist ja nicht in der Krise aufgebaut worden, sondern davor natürlich auch.

33 I: Ja super, das sind Dinge die gut passen und gibt es auch irgendwelche  
34 besonderen Strategien in der Führung, die du anwendest, um das  
35 aufrechtzuerhalten, was du gerade beschrieben hast.

36 IP6: Was würdest du als Strategie verstehen?

37 I: Strategien, dass man eben zum Beispiel bewusst etwas, eine Verhaltensweise  
38 immer wieder einsetzt.

39 IP6: Ich erzähle ein bisschen aus meinem Alltag – bei mir ist es so, dass ich  
40 normal mit meinen Mitarbeitern, wenn wir vor Ort sind, und zur Zeit haben wir  
41 verstärkte Home Office, sprich wir sind nur 2 Tage vor Ort und dann auch nur in  
42 Teams – aber ansonsten haben wir immer einen gemeinsamen Tag gehabt, wo alle vor  
43 Ort waren und dann haben wir ein Jour Fix – das haben wir jetzt online über Zoom,  
44 weil ich da die Möglichkeit habe, die Leute in Breakt Out Sessions zu schicken,  
45 in Kleingruppen also sozusagen in Murmelgruppen. Beim Einstieg ist es so, wir  
46 haben ein sehr heterogenes Team, also ich habe von Menschen die im  
47 Personalbereich arbeiten über Organisation über EDV alles mögliche von den  
48 Aufgaben dabei und wir arbeiten sehr verschränkt und es ist am Anfang der  
49 Murmelgruppe immer – werdet euch bewusst, wie geht es mir und was ist vorige

50 Woche gut gelungen? Und wer aus dem Team hat mich dabei unterstützt, das ist auf  
51 der einen Seite natürlich, dass der Fokus wieder auf das Gelingende und auf der  
52 anderen Seite wieder auf das Verbindende gerichtet wird und das habe ich schon  
53 vor 2 Jahren eingeführt, weil ich mir gedacht habe, probieren wir halt, sie  
54 müssen. Am Anfang waren nicht alle so begeistert, aber mittlerweile sehen sie  
55 einfach den Mehrwert sich auszutauschen.

56 I: Mir kommt vor es wirkt dann auch entschleunigend, wenn man immer so im  
57 Hamsterrad sitzt.

58 IP6: Und dann ist es so, bei uns ist ganz viel Transparenz – es teilt jeder sein  
59 Wissen mit jedem anderen, das ist auch eine Strategie und das ist auch immer  
60 wieder im Jour Fix, dass ich vor allen anderen Lobe und auch wertschätze, wenn  
61 jemand besonders tolle Sachen gemacht hat oder wenn wieder ein großes Projekt  
62 reingeschossen ist und jemand anderer die Arbeit mitübernehmen hat müssen – ich  
63 merke das dann wie toll das im Projekt läuft und die anderen müssen die Arbeit  
64 übernehmen – so da braucht es dann Verständnis füreinander.

65 I: Das ist eh sowas was ich gemeint habe und auch die Beispiele sind sehr  
66 willkommen, gerne aus dem Alltag erzählen, weil daraus ergibt sich das dann eh.

67 Da frage ich gleich nochmal nach, fällt dir noch eine Methode oder Intervention  
68 sein, das muss ja nicht klassisch PERMA-Lead sein, weil was ist PERMA-Lead, was  
69 bin ich und was ist die Unterscheidung, was habe ich schon so verinnerlicht?

70 Fallen dir noch zusätzliche Interventionen oder Methoden ein, die ihr im Team

71 gerne anwendet?

72 IP6: Methoden und Interventionen klingt immer so groß, aber was auch wesentlich

73 ist, wir machen immer Manöverkritik, wenn etwas fertig ist, schauen wir immer,

74 was ist besonders gut gelaufen und was nehmen wir mit? Und was ist so, das man

75 es nicht mehr macht, wir lernen aus unseren Fehlern – lessons learned, wobei wir

76 auch bei mir im Team den Zugang haben – Fehler dürfen passieren, wir lernen aus

77 den Fehlern, aber wir müssen darüber reden. Es geht nicht, dass jemand was macht

78 und dann Deckel drüber, sondern wir schauen, wie können wir laufend unsere

79 Qualität verbessern und das ist auch der Zugang der nicht immer besonders

80 einfach ist, ich bin nur mehr der Abteilungsleiterin unterstellt und bekomme

81 ganz viele Sonderaufträge auch, dann ist es nicht so einfach und ich habe auch

82 mit anderen Führungskräften zu tun, dass ich dann immer vor Besprechungen, wenn

83 ich mit meinen Mitarbeitern spreche, dass ich in der dementsprechenden Emotion

84 bin. Dass ich die Abgrenzung mache und im Personalwesen schlägt ja ganz viel

85 Buntheit auf, dass ich, wenn meine Mitarbeiter teilweise Betroffen sind von

86 manchen Rückmeldungen, dass ich immer schaue und ihnen aufzeige, dass es nichts

87 mit ihnen zu tun hat, sondern, dass es die Sache – sie haben keinen Fehler

88 gemacht und versuche auch zu erklären, die Welt der anderen Person. Die sich

89 gerade über etwas aufgeregt hat, dass man diesen Seitenwechsel,

90 Perspektivenwechsel macht.

91 I: Es muss ja gar nicht groß sein – wir wissen ja dass die kleinen Dinge, die

92	sind, die wichtig sind und es müssen keine Großen sein.
93	IP6: Ja weißt eh, dass sind so Dinge die, wenn man aus der Positiven Psychologie
94	kommt, dann sind die Dinge ganz normal und wenn man dann gerade im
95	Führungsalltag in der öffentlichen Verwaltung angelangt ist, das ist ja nochmal
96	etwas anderes, dann weiß ich auch, dass ich manchmal schräg angeschaut werde,
97	bei dem was ich tue. Wir feiern auch, wobei feiern heißt einfach miteinander –
98	nehmen wir Weihnachtsfeier her, wir haben gewichtet und mussten das Entwichteln
99	heuer alles über Zoom machen und da sind halt in der Vorbereitung – wir haben
100	jedem ein Packerl gemacht mit Prosecco oder die keinen Alkohol trinken haben
101	etwas anderes bekommen, dann auch mit etwas Süßem mit einer Kerze, dann hat es
102	ein gemeinsames Gedicht gegeben, wo jeder eine Zeile hat vorlesen müssen, wo wir
103	einfach ganz viel miteinander gelacht haben. Das ist auch was – eine gewisse
104	Leichtigkeit, wo ich einfach merke, dass hat uns vorher schon gut durch den
105	Alltag getrieben, weil der sowieso immer sehr herausfordernd ist und jetzt in
106	der Krise auch.
107	I: Das ist sicher ganz richtig. Du da hacke ich gleich noch ein, ich erlaube mir
108	die PERMA Faktoren ein bisschen so abzufragen, dass du nicht viel darüber
109	nachdenken musst, sondern nur versuchst meine Fragen mit Beispielen zu
110	beantworten, das sind natürlich so Dinge, die man tut, damit es den Mitarbeitern
111	gut geht, damit sie sich gut aufgehoben fühlen – gibt es noch etwas, was dir
112	einfällt, was du tust, damit deine Mitarbeiter sich auch unterm Jahr wohlfühlen

- 113 oder sogar Spaß haben? Oder dass es einfach gut passt?
- 114 IP6: Wo ich – jeder hat die Möglichkeit, ich mache diesen Job seit 10 Jahren und
- 115 natürlich verändert sich das Team immer wieder, aber es gibt auch
- 116 Stammmitarbeiter – an was ich jetzt so gar nicht immer denke, aber in der
- 117 Reflexion jetzt natürlich, ich habe geschaut über die Jahre, jetzt nicht mit
- 118 irgendeiner Abfrage, wo ich weiß, welche Stärken hat der Mitarbeiter, und ich
- 119 habe zum Beispiel im Personalbereich einen Bereich da geht es um
- 120 Dienstreiseabrechnungen – hier muss man extrem genau sein und ich habe hier zwei
- 121 Mitarbeiter die von der Einstufung her gleichwertig sind, die aber sowas von
- 122 unterschiedlich vom Charakter und von den Stärken her sind, dass die eine die
- 123 beste Buchhalterin ist, die ist extrem gut mit Zahlenmaterial und die andere
- 124 formuliert sensationell. Dieses Formulieren ist für die Zahlenkollegin ein Graus
- 125 und einfach zu schauen, im Land ist es so, die sind gleich eingestuft, verwende
- 126 sie halt – Ausbildungsmäßig. Mir ist es halt immer wichtig und ich habe da ganz
- 127 am Anfang auch angefangen Dinge umzuschichten im Persona, weil ich gesehen habe,
- 128 die können das einfach besser und haben viel mehr Freude wenn sie sich
- 129 entwickeln können, wobei bei manchen Dingen bei Zusatzprojekten, die immer
- 130 wieder neu reingekommen sind, wer kann das besonders ohne dass es jetzt in
- 131 seiner Stellenbeschreibung steht – Projektarbeit – ich arbeite ganz viel
- 132 vernetzt in Teams zusammen.
- 133 I: Und wenn jemand neu dazu kommt, wie gelingt es dir dann, dass du die Stärken

- 134 erkennst?
- 135 IP6: Erstens einmal grundsätzlich hat er ja einen bestimmten Job, wo er
- 136 bestimmte Aufgaben machen muss, das ist klar, aber wie erkenne ich die Stärken –
- 137 einfach durch beobachten und durch Gespräche. Und das ist – wir haben gerade
- 138 wieder eine Person, die eine Karenzvertretung für jemanden anderen macht – die
- 139 grundsätzlich die gleiche Ausbildung hat, aber ganz andere Stärken mitbringt, wo
- 140 ich einfach sage, ok – da können wir jetzt auch wieder ein Feld beackern, das
- 141 konnten wir vorher nicht. Und was auch so ist, meine Leute wissen, ich meine wir
- 142 haben extrem viel Arbeit – haben wir wirklich, es kommt laufend was Neues. Was
- 143 mir einfach wichtig ist, weil ich schon gemerkt habe in den vergangenen Jahren
- 144 bei manchen Mitarbeitern, war der Energielevel schon Mal ziemlich niedrig, ich
- 145 bin ganz viel in Kommunikation, also ich rede in der Woche mit allen – ich habe
- 146 derzeit 17 Mitarbeiter, also mit allen rede ich nicht täglich, ein Jour Fix habe
- 147 ich einmal in der Woche, aber ich bin sehr viel im Austausch und was ich am
- 148 Mittwoch im Jour Fix jetzt wieder gesagt habe oder auch einzeln immer wieder
- 149 rückmelde, wenn es euch zu viel ist, sagt es mir bitte – es ist meine
- 150 Verantwortung was gemacht wird und was nicht und ich vergleiche das auch immer,
- 151 wir haben sehr viele Führungskräfte bei uns in der Abteilung, mit denen ich im
- 152 Austausch bin und ich sehe ja dann auch in anderen Organisationseinheiten, wo es
- 153 mit den Mitarbeitern hackt, das sind wirklich diese Dinge, dass einfach
- 154 Entscheidungen nicht getroffen werden.

- 155 I: Ja das ist glaube ich auch ein ganz guter Punkt und ich schwanke jetzt
- 156 nochmal um zu dem Punkt, es ist dir ganz wichtig, dass die gegenseitige
- 157 Unterstützung gut funktioniert im Team und wie läuft es dann mit der
- 158 Wertschätzung – tust du da was oder tut das Team da was, dass Wertschätzung
- 159 „immer“ mitkommuniziert wird.
- 160 IP6: Ja ich initiiere manchmal Dinge – die fangen dann zum Laufen an, eben so
- 161 wie diese Murmelrunde – es ist sicher so, dass ich zum Beispiel die Fach Jour
- 162 Fixes initiiert habe, wo ich geschaut habe, wer ist verantwortlich und ihr müsst
- 163 euch regelmäßig austauschen, weil ich draufgekommen bin, am meisten geht
- 164 Wertschätzung verloren, wenn man glaubt man hat viel Arbeit und der andere tut
- 165 eh nichts. Und das hat auch viel mit Transparenz zu tun und die Leute die
- 166 fachlich gleich arbeiten, müssen sich einfach regelmäßig austauschen, genauso
- 167 funktioniert das super, wenn jemand auf Urlaub geht, das wird einfach
- 168 untereinander ausgemacht und ich muss nie eine Entscheidung treffen – ich kriege
- 169 es und genehmige es dann. Was auch so etwas ist, wir haben zum Beispiel einen
- 170 Sparverein, den habe ich vor Jahren ins Leben gerufen. Weil zuerst haben wir
- 171 immer jeden zum Geburtstag etwas geschenkt – jeder hat dann 5€ abgegeben und
- 172 dann war das immer so, ich weiß nicht – die Mehrheit war dann dagegen und wir
- 173 haben aufgehört. Dann habe ich gesagt – was machen wir – wir haben 5€ im Monat,
- 174 die geben wir in einen Sparverein und dann machen wir etwas. Das heißt wir
- 175 Kegeln im Herbst, wir haben genauso schon einen Stadtrundgang einmal gemacht und

176 dann essen gehen – es ist immer so, wir machen was und gehen dann Essen und ich

177 übernehme dann halt die Getränke oder so, aber der Großteil wird eben so

178 finanziert. Das ist in der Freizeit, was für Landesbedienstete auch nicht so

179 selbstverständlich ist, dass man da mitmacht und unter manchen Bediensteten

180 haben sich dann auch so Freundschaften ergeben, das ist einfach so. Manchmal ist

181 man näher und manchmal ist man einfach ein bisschen weiter weg.

182 I: Und glaubst du, dass sich alle als Teil des Teams fühlen oder habt ihr

183 manchmal Schwierigkeiten alle ins Team zu kriegen?

184 IP6: Ich glaube das Team, da ist es sicher so, dass sich alle als Teil des Teams

185 fühlen. Ich habe einen zweiten Teil, das ist mein homogenes Team, da bist du im

186 Bereich der Protokollierung, das ist im Land eine sehr einfache Arbeit, wo sehr

187 viele Mitarbeiter sind mit einem Behindertenbescheid, die nicht so sind, dass

188 man mit ihnen ein Zoom Jour Fix machen kann, da merke ich, die fühlen sich schon

189 auch als Team, aber da ist das eigene einfach auch viel näher. Weil sie

190 gesundheitlich angeschlagen sind.

191 I: Das ist da einfach die Basis die sie mitbringen, in dem Fall.

192 IP6: Es hat sich schon auch Mal ergeben, dass Leute von Anfang an nicht im Team

193 mit dabei waren, mit dem habe ich mir dann wahnsinnig schwergetan und dann habe

194 ich aber gemerkt, ich kann etwas initiieren und dann muss ich es laufen lassen

195 und Vertrauen haben und wir haben eine Kollegin, die ist ein bisschen so die

196 „Mami“, das ist auch gut so, die kümmert sich auch dann viel und das passt, ich



- 197 habe auch gemerkt, dass ist auch ihre Stärke und die organisiert dann halt. Oder
- 198 was ich auch mache in der Früh, ohne Corona war es halt so, dass wir immer kurz
- 199 auf einen Kaffee zusammengesessen sind und uns kurz ausgetauscht haben. Das war
- 200 auch ganz wichtig.
- 201 I: Glaube ich ganz gern – ist jetzt auch wichtig der Austausch. Wie gelingt euch
- 202 jetzt der Austausch?
- 203 IP6: Alles über Skype oder über Zoom, habe ich jetzt auch gelernt, weil am
- 204 Anfang der Corona Zeit das noch anders war – da habe ich zuerst viel selbst
- 205 gemacht, weil es mir zu blöd war, den Leuten etwas zu schreiben – ich mache
- 206 jetzt eigentlich auch, wo ich fachlich sehr eng zusammenarbeite, jeden Tag einen
- 207 Austausch in der Früh so eine Kaffeerunde – mit ein paar Arbeitsaufträgen. Und
- 208 mit meiner Stellvertreterin habe ich auch einmal die Woche ein Jour Fix und mit
- 209 meiner Abteilungsleiterin, meiner Chefin auch.
- 210 I: Also eigentlich ganz ähnlich wie vorher, nur halt jetzt digital?
- 211 IP6: Genau.
- 212 I: Ja schön, wie ist es bei euch mit sinnvoller Arbeitsleistung – also wie
- 213 merken deine Mitarbeiter, dass es sinnvoll ist, was sie tun? Und dass sie nicht
- 214 nur als Zahnrad funktionieren, sondern etwas zum großen Ganzen beitragen?
- 215 IP6: Das war früher einmal zum Beispiel – gerade wenn ich das
- 216 Dienstreisemanagement hernehme, also die Dienstreiseabrechnungen, da war es so,
- 217 dass ich der Mitarbeiterin erklärt habe, wenn sie die Abrechnung nicht macht,

218 bekommt der Mitarbeiter sein Geld nicht. Also und wenn er sein Geld nicht  
219 bekommt, ist er natürlich weniger motiviert, dass er rausfährt und die  
220 Überprüfungen macht – und habe ihr das eigentlich so aufgezeigt, wo sie als  
221 Rädchen mitarbeitet. In der Corona Zeit ist es so, dass mein Team, also meine  
222 Chefin ist ja ganz vorne dabei als Abteilungsleiterin für Gesundheit und wir  
223 haben die Landessanitätsdirektorin bei uns in der Abteilung dabei mit ihrem Team  
224 und viele meiner Mitarbeiter sind da auch ganz in Projekten dabei, was Covid  
225 angeht, also die sehen den Sinn in der Arbeit, weil es darum geht gemeinsam die  
226 Pandemie zu bekämpfen. Also das ergibt sich gerade durch die Sache und ansonsten  
227 bei den IT-lern zum Beispiel, ja wenn der Mitarbeiter nicht arbeiten kann und  
228 sein Beitrag ist, dass alles gut funktioniert. Das ist ein bisschen wie mit den  
229 Hygienefaktoren bei uns – man sieht viel, wenn sie nicht da sind, aber wenn sie  
230 da sind, ist es selbstverständlich.

231 I: Das ist auch ein schönes Beispiel, jetzt um die PERMA-Elemente abzurunden,  
232 müssen wir noch kurz über Feedback reden, wie funktioniert das bei euch? Dass es  
233 Feedback für die Mitarbeiter gibt oder dass ihr gemeinsam vielleicht etwas tut,  
234 wenn einmal ein Ziel erreicht ist oder so?

235 IP6: Feedback ist laufend – nämlich bei allen Arbeitsaufträgen. Ich bin von  
236 Grunde auf jemand der sich bedankt und wenn ich einen Arbeitsauftrag hinausgebe,  
237 dann schreibe ich oder sage ich Bitte mach das. Weil da ist die Wertschätzung da  
238 und da ist auch ganz viel im Team, wie ich es als Führungskraft vorlebe. Und ein

239 Feedback ist bei uns immer wertschätzend, ich habe selbst gelernt, ihr könnt mir

240 auch Feedback geben. Das sind sie mittlerweile auch so gewöhnt, also ich kriege

241 Rückmeldungen oft schöne, sehr viele Schöne also wirklich so, dass mein Herz

242 aufgeht und manche, wenn sie sich etwas anderes wünschen, ist es auch ok. Wie

243 gesagt bei großen Projekten ist es die Manöverkritik und ansonsten ist es ganz

244 viel Face to Face.

245 I: Das heißt, weißt du auch wie deine Mitarbeiter das Feedback gerne haben?

246 IP6: Ja selbstverständlich, es ist auch nicht so, wenn Fehler passieren, dass

247 ich sage und das und das und das und das – sondern es ist immer so, das ist

248 passiert, nicht optimal, was wünsche ich mir anders oder was wäre anders besser?

249 Also das ist – ich glaube, dass ist über die Jahre so gekommen, dass ich das

250 gewöhnt bin und auch meine Leute. Es ist keiner bei uns beleidigt – es ist auch

251 so ein Lob vor der Gruppe, aber ein negatives Feedback gibt es in der

252 Manöverkritik wenn es wirklich um ein Projekt geht, aber sonst gibt es das unter

253 4 Augen.

254 I: Was auch dann für viele viel besser zum Nehmen ist, also wenn sie unter 4

255 Augen das ist ja auch wieder Wertschätzung.

256 IP6: Das habe ich eigentlich aus meiner Studienzeit in England, die machen das

257 ja nur so.

258 I: Du und in die andere Richtung, gibt es für dich auch Feedback?

259 IP6: Ich kriege auch Feedback, es kann sein, zum Beispiel, das war auch einmal

260 eine Zeit, dass ich ein Jour Fix zu oft gemacht habe, das haben wir damals

261 reduziert, mittlerweile brauchen wir es aber, weil es online ist und ich kriege

262 sehr viel positives Feedback. Und was wir auch haben im Land, wir haben einmal

263 im Jahr ein großes Mitarbeiterorientierungsgespräch, das auch dokumentiert wird,

264 und da ist es dann wirklich auch ganz oft so, dass gesprochen wird, wie es uns

265 miteinander geht, das heißt die Mitarbeiter mit mir und ich mit ihnen, ganz

266 offen. Das funktioniert auch recht gut und wir haben eine Mitarbeiterbefragung

267 alle 2 Jahre im Land, da hat es auch Ergebnisse gegeben und je nach Größe und

268 Teilnahme hat man es auch nach Organisationseinheiten auswerten können, also bei

269 mir nach Stabstelle – und nach diesen Ergebnissen habe ich dann gesagt, ok, es

270 gibt 3 Arbeitsgruppen und es wird in den 3 Gruppen nochmal sich beschäftigt und

271 dann auch vorgetragen und wir haben dann auch geschaut was kann ich ändern und

272 was muss ich zur Abteilungsleiterin weitertragen und was ist im roten Bereich,

273 dass man es eh nicht ändern kann.

274 I: Auch ganz wichtig, dass alle ein bisschen Mitsprache haben. Danke, das wären

275 ein bisschen die PERMA-Element gewesen und zur Abrundung dieses Blocks für mich,

276 fällt dir dazu noch etwas ein, also irgendetwas auch wenn es schon so

277 internalisiert ist – also irgendetwas was für dich eine PERMA oder eine positive

278 Herangehensweise in der Führung ist?

279 IP6: Du dezidiert kann ich dir jetzt nichts nennen, ich glaube einfach diese

280 Offenheit und diese Einstellung, das ist bei mir drüber noch – die Einstellung

281 Menschen zu mögen.

282 I: Ich finde das so schön, weil ich hatte mit einer Hoteldirektorin aus Wien

283 auch ein Interview, die sagte das auch als erstes – ich mag die Menschen und ich

284 finde das so toll, weil das ist eine schöne Haltung und schöne Herangehensweise

285 als Führungsperson. Du und gibt es für dich irgendetwas was als hinderlich

286 erlebt wird in der Führung? Es gibt natürlich Dinge, aber auch in Zusammenhang

287 mit PERMA oder den Positiven Herangehensweisen, gibt es da etwas, was für dich

288 hinderlich ist?

289 IP6: Ich verstehe die Frage nicht ganz.

290 I: Ich versuche es nochmals umzuformulieren – also du magst Menschen und hast

291 eine positive Herangehensweise und gibt es etwas was in der Führung mit deiner

292 Haltung oft auch hinderlich ist in der Umsetzung oder vielleicht auch mit

293 Kollegen oder anderen Abteilungen – oder gibt es etwas was Stolpersteine oder

294 Hindernisse sind?

295 IP6: Was ich oft merke, wir müssen viel machen, wo ich keinen Sinn erkenne und

296 da ist es auch so, dass ich für mich gelernt habe und das ist auch viel vom

297 Gunter Schmidt, der das sehr gut gesagt hat, ich kann nur Dinge ändern, die ich

298 auch ändern kann und wo ich einen Sinn sehe und ja muss trotzdem versuchen

299 diesen Sinn weiter zu vermitteln, auch wenn ich ihn nicht sehe, aber dann oft zu

300 differenzieren, meinen Leuten zu sagen, das ist einfach so – den Sinn weiter zu

301 vermitteln ist blöd, das ist einfach so, und das müssen wir jetzt tun ist besser,

302	weil ich verstehe es auch nicht zur Gänze. Es ist Vorgabe und wir machen das
303	und wir diskutieren einfach nicht mehr darüber. Weil was ich auch gemerkt habe,
304	sich über Dinge den Kopf zu zerbrechen, die man eh nicht ändern kann, bringt
305	nichts und es geht viel Energie hinein und was auch oft so ist, wenn man selbst
306	weiß, was der richtige Weg mit seinen Leuten ist und daran arbeitet und dann
307	fehlt es bei der nächsten Führungskraft, das die halt ihren Teil dazu beiträgt
308	und da bin ich bei Gunter Schmidt wieder der dann gesagt hat, das ist das
309	höhere Ziel – ja wenn ich gesagt habe, das höhere Ziel ist das und das und dann
310	erkläre ich meiner Chefin schon manchmal, das wäre das und das wäre mein Beitrag
311	und der meines Teams und für das andere das wir das erreichen, brauche ich dich.
312	I: Jetzt hängt es leider – ich weiß nicht ob du mich hörst oder nicht, aber ich
313	höre dich gerade nicht.
314	IP6: Jetzt höre ich dich wieder.
315	I: PERMA würde ich hier abschließen und dann nochmal so über die
316	Herausforderungen der Pandemie, die bei euch sehr groß waren, abfragen. Du hast
317	eh kurz gesagt, aber welche Auswirkungen fallen dir als erstes ein, hat die
318	Pandemie für euch gehabt?
319	IP6: Es war ein enormer Mehraufwand, teilweise auch an Wochenenden
320	Rufbereitschaften, teilweise auch an Wochenenden zu arbeiten, teilweise 12
321	Stunden Tage, teilweise aber am Anfang Organisationseinheiten, die nichts tun
322	konnten, die haben dann bei den anderen unterstützt. Es konnten beispielsweise

323 keine Lebensmittelaufsichtsorgane ausfahren, klar, die konnten keinen Betrieb  
324 überprüfen. Im Pflegebereich – in den Heimen, die sind extrem überprüft worden,  
325 die Kollegen die nichts tun konnten, haben zum Beispiel auch Masken ausgeliefert.  
326 Oder wir haben ganz viel Förderungen, oder Covid Förderungen sind über unsere  
327 Abteilung gelaufen, da haben dann ganz viele Kolleginnen mitgeholfen, die nicht  
328 so ausgelastet waren. Aber es ist bei ganz vielen Mitarbeitern die Grenze der  
329 Belastbarkeit erreicht worden. Wir haben mit der 1. Phase natürlich – wir haben  
330 auch die Drogenberatung des Landes bei uns, die haben keine Face to Face  
331 Besprechungen mehr machen dürfen, ich habe eben dort auch mit Kolleginnen  
332 geredet, aber das wirst du ja genauso gut oder besser wissen, einfach diese  
333 psychischen Belastungen sind extrem gestiegen. Die Leute haben – gerade bei  
334 Leuten die alleine leben, die keine Familie unmittelbar haben, sie haben auch  
335 durch dieses Home Office, also wir waren extrem schnell umgestellt, dass wir zu  
336 Hause arbeiten können, viele von uns haben sowieso schon Telearbeit gehabt, die  
337 Ausstattung war bei vielen so, dass sie einfach am Küchentisch gesessen sind  
338 oder jetzt auch wieder sitzen und das einfach ergonomisch auch nicht passt, das  
339 war ganz viel Kommunikation und persönliche Hinwendung notwendig und das hat  
340 aber auch gut unter den Mitarbeitern funktioniert.

341 I: Was war glaubst du für deine Mitarbeiter wichtig, was du als Führungskraft  
342 getan hast – in dieser Zeit?

343 IP6: Ich glaube, dass ich im Nachhinein betrachtet vieles anders hätte machen

344	können, also was mir gleich einfällt, selber muss ich sagen, das erste
345	Wochenende als wir ins Home Office geschickt worden sind, habe ich das ganze
346	Wochenende zu Hause durchgearbeitet. Samstag und Sonntag. Und ich war zusätzlich
347	– weil die Abteilungsleiterin Covid-mäßig eingedeckt war – habe ich ganz viel
348	von den Agenden für sie vorbereitet und sie im normalen Alltag entschieden hat,
349	habe ich dann entschieden und da ist das ganze Personalwesen – das genehmige ich
350	jetzt alles, weil sie ihre Ressourcen jetzt für etwas anderes braucht. Und ich
351	hätte sicher noch mehr kommunizieren können, aber es war für mich selber schon
352	eine Herausforderung für mich zu schauen, dass mein Energiehaushalt einigermaßen
353	gegeben war, weil das habe ich auch gemerkt und meine Mitarbeiter spiegeln mir
354	das auch immer gut, wenn ich selber an der Grenze bin, das ich aufpassen muss.
355	Weil es geht halt nicht um 6.30 Uhr in der Früh fange ich zum Arbeiten an und
356	dass ich an meine 10h arbeite und dass ich dann ab 8 Uhr durchgehend in
357	Besprechungen bin, ohne dass ich eine Mittagspause mache und mich bewege. Ich
358	glaube, dass diese Selbstfürsorge für mich selbst ein Stück mehr Bedeutung hätte
359	bekommen können und diese Selbstfürsorge auch bei den Mitarbeitern ein bisschen
360	unterstützt hätte werden können. Wobei ich weiß – ich bin nur eine Führungskraft
361	und ich bin kein Psychologe – also ich bin auch wenn ich systemischer Coach und
362	Organisationsentwickler bin, das mach ich ja nicht dort – das ist dort nicht
363	mein Job. Das ist gut, dass ich das alles kann und dass ich es integriere, aber
364	ich werde bezahlt weil ich Führungskraft bin.



365 I: Und das heißt in der Nachschau wäre von alledem für euch noch etwas mehr  
366 hilfreich gewesen. Die Frage, die sich mir dann stellt ist – wären überhaupt  
367 Ressourcen dafür da gewesen oder wie hätte man sie frei machen können?  
368 IP6: Das wäre wahrscheinlich nicht der Fall gewesen, weil gerade im 1. Lockdown,  
369 da waren wir alle überrollt. Da waren wir ganz viel im Aufbau im Land und wir  
370 wussten nicht wie es funktioniert und wie gesagt als Abteilung in der du es  
371 selbst umsetzen musst, da sind wir alle persönlich also auch privat von der  
372 Pandemie betroffen und zusätzlich sind wir Gesundheitsabteilung wo ganz viele  
373 Aufträge gekommen sind, also wir sind über 3 Seiten bespielt.  
374 I: Jetzt frage ich trotzdem, glaubst du dass irgendetwas von dem was du vorher  
375 oder auch jetzt machst, präventiv gewirkt hat, dass die Abteilung trotzdem gut  
376 funktioniert hat?  
377 IP6: Also bei mir in der Stabsstelle glaube ich schon, nämlich diesen  
378 Zusammenhalt vorher schon zu haben und zu leben, ich merke, das auch ich kann  
379 mit meinen Mitarbeitern über fast alles sprechen, wenn die Beziehung passt. Also  
380 ganz privates würde ich nicht besprechen, aber ich kann genauso Mal sagen, das  
381 ist mir jetzt echt zu viel ich brauche eine Pause – ich bin ja nicht nur eine  
382 Führungskraft – ich bin ja ein Mensch. Ich kann authentisch sein und ich brauche  
383 niemanden etwas vorspielen – ob es mir gut geht oder schlecht geht – natürlich  
384 schaue ich, dass ich keine Laune mit hineinnehme, das bin ich sowieso nicht.  
385 Aber wenn es jetzt Mal zu viel wird, dann sieht man mir das auch an, dass es mir

- 386 zu viel ist und dann geht es darum mir einzugestehen ok ich brauche ein Break.
- 387 I: Und das auch zu besprechen und zu kommunizieren und transparent zu sein und
- 388 Mensch zu bleiben.
- 389 IP6: Das geht aber nur, weil ich so zu ihnen auch bin. Weil ich auch nachfrage,
- 390 wie geht's dir denn? Was tut dein Bub in der Schule oder so. Und was auch ist,
- 391 ich habe so den Zugang – ich frage so – geht's dir gut? Ich habe so die
- 392 Suggestivfrage teilweise und es ist diese ehrliche Anteilnahme – wenn ich sage,
- 393 du wie geht's dir? Oder wenn ich sage, bitte schalte die Kamera ein, weil wenn
- 394 ich eine Mitarbeiterin, da habe ich eine, das war vor 2 Wochen jetzt wieder so,
- 395 da habe ich gemerkt, die hat irgendetwas, an der Stimme. Da habe ich dann gesagt,
- 396 bitte schalte die Kamera ein – ich bin selber auch nicht mehr Kamerascheu, weil
- 397 wir reden ja sonst auch. Dann merkt man es viel eher und dann einzugehen und
- 398 sich einfach die Zeit zu nehmen und zu sagen Du – mir ist völlig egal, wann ich
- 399 den nächsten Termin habe oder vielleicht kann ich manches eh verschieben oder
- 400 ich mache manches später, aber einfach zu sprechen wie es der Person geht. Das
- 401 ist wichtig.
- 402 I: Habe ich das richtig verstanden, dass das alles geholfen hat, dass ihr bisher
- 403 gut durch die Pandemie gekommen seid?
- 404 IP6: Ja und wie die Virginia Satire – das ist ein Lieblingspruch von mir, wir
- 405 treffen uns in unseren Gemeinsamkeiten und wachsen an unseren Unterschieden. Das
- 406 ist etwas was mein Team ganz oft hört, weil das ist was wo ich ganz oft sage,

407 das ist toll, dass wir so bunt sind. Es wäre so fad wenn wir alle so gleich  
408 wären, der eine hat die Stärken, der andere die, der eine mag das gar nicht und  
409 das wir daran eigentlich wachsen und dass diese Heterogenität auch die Qualität  
410 ausmacht und dieses Verständnis füreinander ein bisschen zu fördern. Das gibt es  
411 bei uns nicht, dass wir jemanden ausgrenzen. Wir haben zum Beispiel eine  
412 Mitarbeiterin, die hat einen Sonderstatus weil sie für Sondergeschichten  
413 gekommen ist, aber auch die ist Teil des Teams obwohl sie ganz anders ist und  
414 auch schon wesentlich älter ist.

415 I: Das ist glaube ich schon auch ganz viel das was eine Führungskraft beitragen  
416 kann, also das auch über diese Dinge kommuniziert wird und dass es transparent  
417 gemacht wird. Was würdest du sagen, sind jetzt gerade so die Herausforderungen  
418 mit denen ihr so zu tun habt?

419 IP6: Impfpflichtgesetz – der Nachweis, dass man keine Impfungen braucht, also  
420 Covid – diese ganzen Auswirkungen auch mit landesweiten Projekten wo wir drinnen  
421 sind und wo wir schon merken im Amt der Landesregierung gibt es in vielen  
422 Bereichen eine Überalterung, es gibt in vielen Bereichen wenig Nachbesetzung,  
423 das auch teilweise wenn das Personal nachbesetzt werden würde, das das nicht  
424 verfügbar ist am Markt, wo wir auch überlegen müssen, wie können wir auch etwas  
425 austarieren.

426 I: Wie gelingt es dass es austariert wird?

427 IP6: Ja das wissen wir selber nicht – aber was schon die Herausforderung ist,

- 428 meine Leute würden einfach gerne, und ich selber auch, wir würden uns einfach
- 429 alle gerne wieder einmal Live sehen. Ich habe Mitarbeiter, die mögen nicht zu
- 430 Hause arbeiten, da habe ich gesagt, schau wenigstens 2 Tage und wenn du
- 431 herinnen bist, schau wenigstens dass du nicht zu viel Kontakt hast. Da wir so
- 432 in Teams arbeiten, schauen wir, dass wir uns gegenseitig nicht anstecken und
- 433 dass immer 1 da ist und alleine wir lechzen schon danach, dass wir wieder was
- 434 gemeinsam machen können.
- 435 I: Also das ist die große Herausforderung, dass ihr als Team jetzt so auf
- 436 Distanz seid?
- 437 IP6: Ja – weil es ist einfach auch, dass dieser Frühstückskaffee, auch wenn da
- 438 etwas privates gesprochen wird, wird ja auch etwas dienstliches gesprochen und
- 439 es sind diese Kleinigkeiten, die so verbinden, dass man einfach in Begegnung
- 440 gehen kann. Und das unkomplizierte, weißt du einfach auch wenn ich über Skype
- 441 etwas mache, dann rufe ich jemanden gezielt an. Aber was ich auch mache, wenn
- 442 ich im Haus bin, ich gehe, wenn ich drinnen bin, zu all meinen Mitarbeitern –
- 443 also ich laufe alle ab sozusagen. Management by walking around – es sind nur ein
- 444 paar Worte, um einfach zu fragen, du wie geht es dir?
- 445 I: Um einfach diese Ebene zu pflegen und das ist durch die Distanz natürlich
- 446 ganz schwierig ja. Ok – ich gehe noch einen Schritt weiter und frage – was
- 447 glaubst du trotzdem sind die Vorteile, die sich durch deine Herangehensweise für
- 448 alle ergeben haben, also in der Pandemie und in der Krise – durch deinen

449 positiven Zugang, durch dass das dir die Verbindungen und Begegnungen wichtig  
450 sind und durch das was du als systemischer Coach mitbringst, was glaubst du sind  
451 so die Vorteile für die Abteilung bzw. für dein Team, damit sie die Pandemie  
452 auch weiterhin und bis jetzt gut überstanden haben?

453 IP6: Ich glaube das für mein Team ganz wichtig ist, dass sie wissen, sie werden  
454 als Mensch gesehen. Und dass wir einander alle als Menschen sehen und dass der  
455 Job wichtig ist, dafür sind wir dort, aber auch das der Mensch wichtig ist. Und  
456 dass es nichts gibt, und wir sind in ganz vielen Projekten, wo vieles neuartig  
457 ist, was auf uns zukommt, aber einfach diese Neugierde die ich vorgelebt habe  
458 und auch zu wissen, sie können alles machen und können jeden Fehler machen. Wir  
459 operieren nicht am offenen Herzen, wir können ausprobieren und wenn es einem  
460 einmal nicht gut geht, dann kann man es auch ehrlich sagen. Ich schaue, dass ich  
461 das notwendigste abarbeite aber bitte was Neues machen wir morgen. Und ich  
462 glaube alleine, dass man, dass wir diese tragfähige Beziehung haben, die wir  
463 miteinander auch haben die hat uns sehr gut durch die Pandemie getragen.

464 I: Und habt ihr jetzt trotz dieser hohen Belastung mehr Fluktuation gehabt?

465 IP6: Wir sind Land, wir haben wenig. Bei mir im Team sowieso nicht – ich selber,  
466 muss ich auch dazu sagen. Im 1. Teil habe ich damals eine Fuß OP gehabt und war  
467 sieben Wochen nicht da, meine Stellvertreterin hat das leiten müssen. Das war  
468 vor 2 Jahren und voriges Jahr im September waren es auch 2 Wochen – Nach OP und  
469 es hat trotzdem gut funktioniert. Da wollte ich auch so ein Beispiel sagen,

- 470 meine Mitarbeiter haben mir, wie ich die OP gehabt habe, kriege ich ein Paket.
- 471 Habe ich ein Gesundheitspaket bekommen mit Süßigkeiten, mit jeder hat mir etwas
- 472 reingeschrieben, dann haben sie mir Vorschläge gemacht, welches Buch ich lesen
- 473 könnte, jeder. Oder welchen Film ich anschauen könnte. Und ich habe mich so
- 474 darüber gefreut.
- 475 I: Ja da sieht man dass es keine Einbahn ist, sondern dass es in beide
- 476 Richtungen gut funktioniert und dass man das was man vorlebt dann auch wieder
- 477 was auslöst im Gegenüber.
- 478 IP6: Und es ist auch so, wenn jemand Geburtstag hat und es ist so, wir sind alle
- 479 Anwesend dann bringt der ins Jour Fix einen Kuchen mit. Das haben wir schon und
- 480 wir haben auch in den Kleinteamen, wenn wir zusammensitzen Schokolade mitgebracht
- 481 wird, irgendetwas von zu Hause. Das fällt jetzt natürlich ein bisschen weg, aber
- 482 teilweise ist es noch da, wenn die Leute gleichzeitig drin sind. Das muss man
- 483 aber auch sagen, wir haben ja kein Budget für so etwas. Beim Land ist es ja
- 484 teilweise so, dass du dein Schreibgerät selber zahlst. Das ist ja wirklich
- 485 extrem und wir zahlen das ja alles aus der eigenen Kassa und das ist ja dann
- 486 doch auch mehr, als wenn du ein Budget hast und der Chef jedes Monat sagt, du
- 487 kannst das ausgeben.
- 488 I: Ja das ist das was man dann persönlich beiträgt und auch was man bereit ist
- 489 beizutragen, um das Große Ganze wieder gut zu machen in Wirklichkeit. Merkst du
- 490 einen Unterschied – ich weiß nicht wie dein Team zusammengesetzt ist, aber

491 merkst du einen Unterschied in der Führung bei den unterschiedlichen  
492 Generationen?

493 IP6: Ja merke ich – also Jein – gerade bei der älteren Generation ist es im Land  
494 so, die sind gekommen um zu bleiben. Und die arbeiten ganz brav und sind es  
495 teilweise auch nicht gewohnt gewesen, weil früher andere Führungskräfte da waren,  
496 waren sie ein bisschen Angst besessen. Und da das reinzubringen, Fehler können  
497 passieren und es passiert nichts und diese offene Kultur zu leben und auch als  
498 Chef zu sagen – ich bin Teil des Teams. Das war für – wenn ich an eine ältere  
499 Kollegin denke, schwierig am Anfang. Aber ich habe wirklich sehr junge – die  
500 jüngste unser Küchen ist nicht mehr so jung, sie ist 27 und die älteste ist 59.  
501 Ich habe eine große Spannweite – bis vor ein paar Monaten hatte ich eine die  
502 war 23, die hat bei mir gelernt und ist jetzt nach Kärnten gewechselt. Und die  
503 jungen sind teilweise fordernder, die Jungen sind teilweise so, dass sie sagen,  
504 nein bei mir hat keiner seine Work-Life-Balance, aber die sind nicht so  
505 selbstverständlich, dass sie so viele Überstunden machen. Kann man aber nicht  
506 ganz verallgemeinern, weil ich habe schon auch Junge die Überstunden machen.  
507 Aber es ist ein bisschen ein Unterschied spürbar, weil bei der älteren  
508 Generation die Arbeit viel mehr Platz eingenommen hat und weniger das  
509 Privatleben. Aber nicht bei allen – es ist eine Tendenz spürbar, aber nicht  
510 generalisiert.

511 I: Ich verstehe das und alle sagen das ganz ähnlich, dass es eine Tendenz gibt,

- 512 aber dass es dort und da Ausnahmen gibt. Ok, jetzt kommt nochmal eine Frage die
- 513 wir vorher ähnlich hatten, mehr oder weniger als Abschluss für die PERMA-Lead
- 514 Herangehensweise, gibt es für dich auch einen Nachteil durch das Konzept oder
- 515 die Herangehensweise?
- 516 IP6: Einen Nachteil nicht – aber am Anfang habe ich mir schwergetan, weil ich
- 517 mir dachte, was tue ich bei Mitarbeitern, gerade in meiner Rolle als
- 518 Stabsstellenleiterin für Personal habe ich mit Mitarbeitern zu tun, nicht mein
- 519 eigenes Team, aber auch in der Abteilung, die nicht ordnungsgemäß agieren. Und
- 520 da jetzt immer alles irgendwie auf PERMA zu machen, geht nicht. Weil wenn eine
- 521 Dienstpflichtverletzung vorliegt, dann liegt eine vor und das war für mich oft
- 522 schwierig und jetzt ist es einfach so, dass ich mit meiner Klarheit einfach sage,
- 523 dass ist so und ich kann trotzdem schauen dass ich das mit einer gewissen
- 524 Wertschätzung mache und dass ich nicht abfällig bin, sondern.
- 525 I: Ich denke das ist auch der klare Rahmen und teilweise gibt es auch genau
- 526 dafür die Führungskräfte – Hierarchie ist vielleicht nicht mehr so, dass man
- 527 Angst haben muss, aber ich glaube genau dafür gibt es auch die Führung noch und
- 528 auch ein bisschen Kontrollfunktion, es geht nicht ohne.
- 529 IP6: Es geht teilweise anders nicht und was ich auch gemerkt habe, aber da mache
- 530 ich das eben so wie die Insa Spara das auch macht, wenn ich einen Mitarbeiter
- 531 was negatives mitteilen muss – oder wenn etwas gewollt wird, wo ich sage, das
- 532 geht nicht – dann sage ich – OK als Esther verstehe ich das, aber ich bin



533	Führungskraft und ich bin hier dafür verantwortlich, dass der Dienstbetrieb
534	ordentlich läuft und die ganzen Regelungen eingehalten werden und mit dieser
535	Splittung tue ich mir einfach leichter, weil ich bei mir diesen Zwist gemerkt
536	habe. Also diese klare Rollentrennung funktioniert gut und da merken die Leute
537	auch, wenn ich sage, als Mensch verstehe ich das ja, aber wenn ich diese
538	Vorgehensweise mache, dass die Leute das verstehen und keiner böse ist.
539	I: Kann ich gut nachvollziehen was du meinst, Rollentrennung ist in vielerlei
540	Hinsicht oft hilfreich. Du Danke – ich habe als Abschlussfrage noch – gibt es
541	noch etwas was du gerne im Zusammenhang mit der Pandemie oder mit der Führung
542	gesagt hättest, was ich nicht gefragt habe?
543	IP6: Nein du hast so viel gefragt, kann man deine Arbeit dann auch lesen.
544	I: Bestimmt und Danke auch für deine Zeit, ich weiß wie wertvoll dieses Gut ist,
545	mir war es wirklich sehr viel geholfen.

**Transkription IP7** vom 11.02.2022 über MS Teams durchgeführt, Leitung Personal, Handel, 46 Jahre weiblich, Interviewzeit: 62 Minuten

1	I..... Interviewer
2	IP7..... Interviewpartner
3	I: So grundsätzlich habe ich so ein paar verschiedene Fragenblöcke vorbereitet
4	und du darfst gerne aus eurem Alltag aus deinem Alltag erzählen, einfach auch
5	gerne mit Beispielen bestückt. Und meine erste Frage wäre so, was ist aus deiner

6	Sicht deine wichtigste Führungskompetenz?
7	IP7: Meine wichtigste Führungskompetenz – in Kommunikation bleiben mit den
8	Mitarbeitern, also viel viel Zeit haben für Gespräche. Die Türe immer offen
9	stehen zu lassen und offen stehen zu haben.
10	I: Und allgemein was würdest du sagen, sind so die wichtigsten
11	Führungskompetenzen?
12	IP7: Ich glaube das allerwichtigste ist, man muss seine Mitarbeiter mögen. Nur
13	dann kann man mit einer positiven Grundhaltung hineingehen und auch mit einem
14	gewissen Vertrauensvorschuss. Und das Thema Zeit ist natürlich – also wenn man
15	als Führungskraft operativ extrem eingebunden ist und keine Zeit hat, dann wird
16	es nicht funktionieren.
17	I: Hast du das gefühl, dass du ausreichend zeit hast für deine Mitarbeiter?
18	IP7: Ja. Habe ich schon.
19	I: Sehr schön.
20	IP7: Ich habe ja jetzt nicht so eine große direkte Führungsspanne – ich habe 5
21	Mitarbeiter und ehm das ist meine direkte Führungsspanne und ja die sind alle in
22	meiner unmittelbaren Nähe, d.h. sie können jederzeit kommen und das funktioniert.
23	I: Super. Du und gibt es irgendwelche besonderen Führungsstrategien, die du
24	gerne anwendest?
25	IP7: Also mir ist es – also auf was ich wert lege, ein sehr offener Austausch
26	laufend. Ich bin auch jemand der viel informiert oder versucht viel zu

27 informieren und mach – ja das ist mir wichtig – also dass man sozusagen über  
28 alles reden kann, auch wenn man mal einen Fehler macht und dass man das gleich  
29 sagt und nicht irgendwann 2 Wochen später.

30 I: Ja super – und jetzt auch noch zum Führungsstil so grundsätzlich, hast du da  
31 irgendwelche bevorzugten Methoden oder Interventionen die du gerne anwendest?

32 IP7: Sag mir ein Beispiel.

33 I: Naja es kann alles Mögliche sein, also so, dass du sagst bei euch oder für  
34 deine Mitarbeiter gibt es halt irgendwelche positiven Inputs oder dass du sagst  
35 – du fragst einmal ab was bei ihnen gut war oder keine Ahnung – so etwas in  
36 diese Richtung so standardisiert irgendetwas was du gerne machst.

37 IP7: Ich versuche, also dass ist mir wichtig, dass die Mitarbeiter sich  
38 verantwortlich fühlen, für das was sie tun. Und selbstständig arbeiten – aber  
39 mich trotzdem am laufenden halten und das versuche ich. Also dann ist es für  
40 mich Innovation, wenn ich laufend versuche, dass sie eigenverantwortlich, nicht  
41 wegen jeder Kleinigkeit kommen, sondern auch selber Entscheidungen treffen. Aber  
42 mich trotzdem wenn es notwendig ist, informieren – also da habe ich auch klare  
43 Regeln, worüber ich informiert werden möchte und alles andere ist dann entweder  
44 1x wöchentlich bei unseren Jour Fix oder sonst so zwischen Tür und Angel.

45 I: Und wenn du sagst klare Regeln, wie kommunizierst du die – von Anfang an oder  
46 entwickelt sich das?

47 IP7: Naja das entwickelt sich natürlich, weil die Aufgabenbereiche verändern

48	sich und das entwickelt sich.
49	I: Kann ich ganz allgemein fragen, gibt es in deiner Führungskompetenz oder
50	nimmt das PERMA-Lead Konzept da irgendeine Rolle ein oder?
51	IP7: Also ich gehe – also das PERMA-Lead Konzept ist – ich glaub ein sehr tolles
52	Konzept, dass man immer umsetzen kann, aber ich gehe nicht nach einem
53	theoretischen Konzept vor, sondern baue das in meine Praxis ein und das ist dann
54	intuitives Vorgehen. Und das ist dann sozusagen internalisiert in Wirklichkeit,
55	wenn du nach den Werten dieses PERMA-Lead Konzept auch vertrittst auch handelst.
56	I: Das passt jetzt eh ganz gut, weil ich würde jetzt nämlich den Schwenk dorthin
57	machen und ein bisschen konkret, die Elemente so abfragen. Und du darfst mir wie
58	gesagt gerne auch erzählen, was du tust, auch intuitiv, was dir einfällt oder
59	wie auch immer – siehst du eh. Also meine erste Frage in diese Richtung wäre
60	nämlich so, welchen Beitrag leistest du, dass deine Mitarbeiter Wohlbefinden
61	empfinden, dass sie zufrieden sind und dass sie Spaß haben – „Spaß“ – das geht
62	natürlich nicht immer aber...
63	IP7: Genau „Spaß“ – also welchen Beitrag ich leiste durchs führen? Also ich
64	glaube, dass meine Mitarbeiter sehr viel Eigenverantwortung haben, also sprich
65	was ihre Arbeitszeit anbelangt, auch das Thema Home-Office haben wir ganz gut
66	integriert. Sie können sich das mehr oder weniger selber einteilen – also ich
67	kontrolliere keine Arbeitszeiten zum Beispiel. Dann jeder weiß was er zu tun hat
68	in Wirklichkeit, wenn es Fragen gibt, kann jeder kommen, meine Türe ist immer

- 69 offen, auch wenn es nur eine kleine Frage ist, das ist egal. Und ich glaube ich
- 70 habe jeden Tag so ein Kaffeegespräch mit allen, wo man einfach über andere
- 71 Themen einmal redet und nicht nur über den Job.
- 72 I: Du und jetzt im Home Office geht das auch, dass ihr gut in Kontakt seid oder
- 73 wie macht ihr das dann, wenn...
- 74 IP7: Wir haben eine interne Regelung, dass wir einen Tag in der Woche im Home
- 75 Office sind.
- 76 I: Ok.
- 77 IP7: Das heißt wir sehen uns in der Regeln zwei bis drei Mal die Woche – alle.
- 78 I: Das heißt das passiert dann an den Tagen diese Kaffeerunden – ja sehr schön.
- 79 Wie gelingt es dir die individuellen Stärken deiner Mitarbeiter zu erkennen?
- 80 IP7: Das ist ja sozusagen das passiert im Tun – glaube ich. Du weißt dann mit
- 81 einer gewissen Zeit wo du genauer hinschauen musst und wo du nicht mehr so genau
- 82 hinschauen brauchst.
- 83 I: Und – ja sag nur.
- 84 IP7: Ja.
- 85 I: Und das heißt wenn du siehst wo du hinschauen musst und wo nicht und tust du
- 86 dann auch dementsprechend die Aufgaben verteilen oder sind die Aufgaben immer
- 87 gleichbleibend?
- 88 IP7: Die Aufgaben sind eher – ehm – also ich habe zwei Mitarbeiterinnen die
- 89 haben denselben Aufgabenbereich und da überlege ich sehr wohl, wer macht was.

90	Und die anderen haben eher ihre abgegrenzten Aufgabenbereiche, die überschneiden
91	sich jetzt nur in gewissen Bereichen – ich bin gerade dabei von mir selber was
92	abzugeben an meine Kollegin. Das heißt das aufzubauen bei ihr. Und das ist
93	natürlich ein ganz anderer Prozess, wie wenn jemand den Aufgabenbereich neu
94	übernimmt von heute auf morgen. Und dauert einfach länger und braucht einfach
95	auch mehr Zeit und Ressourcen – dahin führen sozusagen.
96	I: Und wenn du sagst, du hast so 5 Mitarbeiter in deiner Verantwortung, arbeitet
97	ihr da als Team oder?
98	IP7: Ja.
99	I: Und bist du Teil des Teams oder?
100	IP7: Also ich – das ist jetzt schwierig, ich bin jetzt seit 3 Jahren in der
101	Organisation, die sehr hierarchisch aufgestellt ist und ich merke es einfach von
102	den jüngeren Kolleginnen, da ist man schneller auf Augenhöhe und ich habe auch
103	eine Kollegin dabei, die ist 10 Jahre älter wie ich, die ist auch enger im
104	Denken. Die braucht so klare Vorgaben und Regeln und hält sich dann aber auch
105	genau daran und ja das ist total unterschiedlich. Je nach Person – das kann man
106	nicht sagen im Team leben ich so, sondern in Wirklichkeit lebst du immer eine
107	Mischung aus vielen Komponenten und...
108	I: Also individualisiert angepasst – habe ich das so richtig verstanden?
109	IP7: So würde ich das jetzt nicht nennen, weil in gewissen Situationen, wenn man
110	zum Beispiel ein Teammeeting hat, kann ich nicht jeden einzelnen – da muss ich

111 das für das ganze Team regeln, da gibt es dann für das ganze Team Informationen,  
112 du bist ja selber auch immer ein Mensch mit seinen Stärken und Schwächen. Und  
113 wenn der Mitarbeiter das braucht, wo du selber das aber nicht geben kannst,  
114 hmmm.... Also ich bin eher jemand der wie soll ich sagen, der schon nach klaren  
115 Regeln – und Werten lebt. Aber es gibt auch immer Spielräume – ich mag das nicht,  
116 so ist es und da fährt die Eisenbahn darüber – davon halte ich nichts. Ich  
117 halte auch nichts davon, dass man einfach gewisse Dinge durchboxt und nicht  
118 darauf achtet, wie geht es den anderen. Nur weil man jetzt in der Rolle als  
119 Führungskraft ist und vielleicht erwartet wird, dass man einmal – also ich bin  
120 in die Organisation hineingekommen und ich hatte das Gefühl, es wird von  
121 Führungskräften erwartet – dass sie sagen, so machen wir das und alle laufen  
122 hinterher. Das ist aber nicht mein Führungsansatz – so funktioniert es nicht.  
123 I: Was würdest du dann sagen ist dein Führungsansatz?  
124 IP7: Naja ich will haben, dass die Leute wissen wo sie hingehen müssen, ohne  
125 dass ich vorgehen muss. Ganz einfach – es muss reichen, wenn ich sage, den Weg  
126 schlagen wir und da bleiben wir jetzt drauf und wenn wir dann auf einer Kreuzung  
127 stehen dann überlegen wir uns – gehen wir links oder gehen wir rechts.  
128 I: Und jetzt habe ich verstanden, bei dir in der Firma ist es nicht in der  
129 ganzen Forma so, sondern bei dir einmal.  
130 IP7: Ja genau – es gibt unterschiedliche Kollegen, die die Führung  
131 unterschiedlich leben.

132 I: Und du mit deinem internalisierten Konzept kommst du gut im Gesamtkonzept der

133 Firma zurecht oder gibt es da auch Widerstand oder etwas was hinderlich ist?

134 IP7: Da gibt es immer – wir sind eine Organisation, wenn ich alle Firmen

135 zusammenrechne mit 1000 Mitarbeitern – bei uns sind es 380, alleine hier haben

136 wir 30 Führungskräfte. Da gibt es immer Widerstand. Und es gibt immer Menschen

137 mit denen kannst du enger und näher sein, die sind eher auf deiner Linie als

138 andere. Und es gibt immer Leute die verstehen überhaupt nicht, was du machst und

139 warum du das machst.

140 I: Und löst ihr das dann auch auf oder lässt ihr das einfach stehen?

141 IP7: Kommt darauf an, in manchen Situationen ist es wichtig das aufzulösen und

142 sich zu erklären und in anderen ist Wurscht. Finde ich.

143 I: Und zu dem Thema gibt es für euch dann Unterstützung – auch gegenseitige

144 Unterstützung?

145 IP7: Wir sind eine sehr männerdominierte Organisation – ich bin die einzige

146 weibliche Führungskraft – ich bin bei allen Meetings, wenn es um Steuerungs-

147 Führungsmeetings geht, die einzige Frau. Jetzt kriege ich sozusagen eine

148 Teamleiterin, die auch Frau ist. Meiner Erfahrung nach tun sich Männer schwer

149 sich in der Gruppe – in einer Organisation, wenn es ein Coaching mit jemanden

150 ist, ist es einfacher, aber wenn es innerhalb der Organisation ist, dann tun sie

151 sich schwer über ihre Führungsrolle zu reden und sich zu öffnen. Ich merke es

152 einfach, dass da meine Kollegen in einem 4 Augen Gespräch geht – aber in der



- 153 Gruppe tun sie sich ganz schwer.
- 154 I: Und du führst es darauf zurück, dass es so männerdominiert ist?
- 155 IP7: Ich führe das darauf zurück, dass es die Kultur ist, dass die Kultur auch
- 156 Männern – vielleicht Frauen tun sich leichter zu reden und zu reflektieren und
- 157 auch zu sagen, ich kenne mich nicht mehr aus, ich komme nicht mehr weiter – ich
- 158 brauche Hilfe – als Männer. Und zusätzlich ist ein Erschwernis diese Kultur,
- 159 sozusagen, dass erwartet wird, in der Rolle als Führungskraft musst du das
- 160 richtig machen.
- 161 I: Das heißt ich habe verstanden im Groß Team gibt es nicht soviel Unterstützung
- 162 und bei dir im Team, wie gelingt dir das?
- 163 IP7: Was meinst du mit Unterstützung?
- 164 I: Mit gegenseitiger Unterstützung meine ich, wie wird die Unterstützung in
- 165 eurem Groß Team gelebt. Und ich habe verstanden, dadurch dass es sehr
- 166 männerdominiert ist, gibt es nicht so viel Kooperation, sondern eher so...
- 167 IP7: Also im Groß Team wird über Führungsthemen – also, wenn jemand ein Problem
- 168 hat mit Mitarbeitern, eher weniger gesprochen. Wobei ich weiß, dass gewisse
- 169 Konstellationen sich da schon austauschen in einem kleineren Rahmen, wo auch
- 170 mehr Vertrauensbasis da ist.
- 171 I: Das heißt im Groß Team gibt es nicht eine gelebte Vertrauensbasis, weil es zu
- 172 viele sind?
- 173 IP7: Ja das nehme ich wahr, genau und weil es zum Teil auch fast so ein bisschen

- 174 ein Konkurrenzthema zwischen denen besteht.
- 175 I: Zwischen den Abteilungen oder?
- 176 IP7: Ja genau zwischen den Abteilungen und teilweise auch zwischen den
- 177 handelnden Personen. Wo man weiß manchmal Konfliktthema, wenn es gerade
- 178 Konflikte gibt, die aufschlagen.
- 179 I: Du und bei dir im Team tust du was, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig
- 180 unterstützen?
- 181 IP7: Also meine unterstützen sich, da habe ich gar kein Thema.
- 182 I: Ja musst du was dafür tun oder ist es einfach so?
- 183 IP7: Ja jetzt wie? Sie anzustupsen und zu sagen, tauscht euch gegenseitig aus
- 184 oder helft euch gegenseitig? Hmmm – jetzt nicht Nein. Aktuell nicht. Am Anfang
- 185 wenn jemand neuer dazugekommen ist, in den 3 Jahren wo ich da arbeite habe ich 2
- 186 neue Kolleginnen dazu gekriegt – da ist das natürlich Thema – wie arbeiten wir
- 187 zusammen und wie unterstützen wir uns gegenseitig – wie tauschen wir uns aus.
- 188 I: Und wie lebt ihr Wertschätzung im Team? Lebt ihr Wertschätzung auch im Team?
- 189 IP7: Was meinst du mit Wertschätzung? Das ist für mich so ein großes Wort?
- 190 I: Damit meine ich, dass grundsätzlich ein respektvoller Umgang miteinander
- 191 gelebt wird und auch vielleicht von dir vorgelebt wird?
- 192 IP7: Ja ich glaube wir sind, wir sind zum Teil auch in einem freundschaftlichen
- 193 Umgang miteinander. Wenn ich die Woche hernehme, dann feiern wir gewisse Anlässe
- 194 zusammen, wo wir uns auch zusammensetzen und uns auch Zeit nehmen – das tut dem

- 195 Team auch gut. Und ich glaube, und weiß dass das auch so privat auch Kontakt
- 196 gibt zum Teil. Wobei ich das nicht forciere, das muss ich ganz ehrlich sagen,
- 197 weil ich persönlich da für mich Grenzen ziehe.
- 198 I: Weil es deine persönliche Grenze ist oder weil wieso ziehst du da eine
- 199 Grenze?
- 200 IP7: Also ich forciere das nicht, dass man privat viele Aktivitäten miteinander
- 201 macht.
- 202 I: Gibt es da einen Grund dafür oder einfach so?
- 203 IP7: Nein – das ist einfach weil mir das einfach wichtig ist.
- 204 I: Darf ich trotzdem nachfragen, für dich, dass du die Abgrenzung zur Arbeit
- 205 hast oder was anderes?
- 206 IP7: Ja genau – ich glaube einfach, es ist wichtig zu wissen, gibt es private
- 207 Themen, das weiß ich dann glaube ich auch, weil es wird dann darüber gesprochen,
- 208 aber ich möchte nicht in diese Freundinnen Rolle kommen – das ist nicht mein
- 209 Anspruch – überhaupt nicht.
- 210 I: Und das passt ja eh wunderbar, musst du aber was tun, damit deine Mitarbeiter
- 211 wissen, dass sie eine sinnvolle Arbeit leisten?
- 212 IP7: Nein muss ich nichts tun.
- 213 I: Woher wissen sie, dass das was sie tun sinnvoll ist?
- 214 IP7: Woher sie es wissen? Ich glaube sie machen kaum Aufgaben oder Erledigungen,
- 215 die nicht einen unmittelbaren Zweck für den Kollegen haben. Personalverrechnung

- 216 zum Beispiel – Lehrlingsausbildung, da ist immer der Zweck erkennbar, warum man
- 217 das tut. Also der Sinn ersichtlich.
- 218 I: Ja und wie ist die Feedback Kultur bei euch?
- 219 IP7: Ich versuche zu jeder Kleinigkeit ein Feedback unmittelbar zu geben, weil
- 220 manchmal ist es gar nicht notwendig, aber die wichtigen Dinge, sage ich auf
- 221 jeden Fall – die möchte ich gleich sagen, ich warte auch nicht. Und umgekehrt,
- 222 würde ich mir manchmal wünschen, dass ich mehr Feedback bekomme. Das ist auch
- 223 ausgesprochen. Wenn etwas nicht passt, dann kommt es eh.
- 224 I: Du es wäre aber auch in die andere Richtung schön, wenn es gepasst hat oder?
- 225 IP7: Ja das ist die Unternehmenskultur zum Teil, dass man Ja....
- 226 I: Lebst du es mit deinem Team anders? Ich melde nicht nur zurück, was nicht
- 227 passt, sondern ich melde mehr zurück?
- 228 IP7: Ja das ist unmittelbar auf Kleinigkeiten bezogen, ja super Danke, passt
- 229 perfekt und so. Und diese Dinge.
- 230 I: Und gibt es dann auch so – ich meine gibt es bei euch auch wenn eine Aufgabe
- 231 außerordentlich gut oder schnell erledigt wurde, dass ihr dann auch gemeinsam
- 232 feiert oder gibt es so etwas oder ist es einfach im Alltag nicht.
- 233 IP7: So etwas gibt es.
- 234 I: In welchem Zusammenhang kann so etwas vorkommen bei euch?
- 235 IP7: Ja ich schaue auch, dass meine Mitarbeiter für die Leistung die sie bringen,
- 236 dass das auch nicht nur in Form einer Feier honoriert wird, sondern in Form

- 237 einer Prämie honoriert wird. Und ja – also wir hatten das ganze Corona Thema
- 238 sehr sehr intensiv in unserer Abteilung und das habe ich schon versucht auch
- 239 indem man auch sich gemütlich zusammensetzt und auch gemeinsam anstoßt und sagt
- 240 haben wir geschafft super. Allerdings ist das jetzt auch schon wieder eine
- 241 Zeitlang her – das war glaube ich letztes Jahr im Frühsommer oder so.
- 242 I: Was meinst du damit, wenn du sagst, ihr habt es ganz massiv in eurer
- 243 Abteilung das Corona Thema?
- 244 IP7: Naja in der HR Abteilung ist es schon sehr verankert.
- 245 I: Weil viele Ausfälle oder?
- 246 IP7: Naja weil die ganze Bürokratie bei uns hängt und das ganze Regelwerk
- 247 dahinter für die Firma.
- 248 I: Also die Abwicklung von allem?
- 249 IP7: Ja genau.
- 250 I: Ich weiß nicht ob es dir aufgefallen ist, aber ich habe tatsächlich ein
- 251 bisschen die PERMA Elemente abgefragt.
- 252 IP7: Jaja zwar nicht so offensichtlich.
- 253 I: Jetzt wollte ich nochmal fragen, fällt dir noch was ein, wie du – ich weiß du
- 254 hast gesagt, es ist internalisiert und ich weiß es ist dann oft schwierig, dass
- 255 ein bisschen zu trennen, gibt es noch etwas was du hinzufügen möchtest, wie du
- 256 PERMA in der Führung für dich nutzt?
- 257 IP7: Da müsste ich mir die 5 Elemente einmal herholen, damit ich mir das

258 visualisiere. Hättest du was bei der Hand?

259 I: Jetzt auf die schnelle habe ich nichts dabei. Ich kann dir aber gerne nochmal

260 sagen, wofür was steht?

261 IP7: Nein ich habe es schon – nein ich glaube wir haben das durchbesprochen zu

262 jedem einzelnen haben wir etwas besprochen.

263 I: Du und ist bei dir, jetzt hast du gesagt bei euch in der Unternehmenskultur

264 ist es grundsätzlich etwas schwierig.

265 IP7: Ich erlebe es als etwas schwierig.

266 I: Was würdest du sagen ist das Hinderlichste, damit es noch besser umgesetzt

267 werden könnte?

268 IP7: Ich glaube das ist das Basisvertrauen um sich zu öffnen und das spüre ich

269 zum Beispiel, so Basisvertrauen, sich zu öffnen und auch darauf zu vertrauen,

270 wenn der andere deine Schwächen sieht, passiert dir nichts.

271 I: Und hast du auch eine Idee was passieren müsste, oder was man tun könnte,

272 damit es besser würde?

273 IP7: Also sowas kann man nur verändern, in dem man es lebt. Das heißt man muss,

274 die Leute müssen wissen, dass sie sich in diesem Cocone bewegen und dann

275 versuchen durch ihre Handlungen ein bisschen rauszugehen und was dazu kommt –

276 ich hatte 3 Jahre, ist zwar nicht eine so lange Zeit, wo ich in der

277 Organisation bin und ich merke, dass es schon abgeschwächt ist bzw ich mich

278 daran gewöhnt habe.

- 279 I: Das heißt du hast dich an die Unternehmenskultur gewöhnt?
- 280 IP7: Natürlich auch, man muss sich ja immer anpassen, entweder man geht raus
- 281 oder man passt sich an oder man versucht etwas zu verändern. Aber eine Kultur
- 282 verändern kann man nicht als Einzelperson, es braucht alle dafür.
- 283 I:Aber habe ich jetzt schon richtig verstanden, grundsätzlich gibt es im
- 284 Unternehmen keine Bestrebungen das Konzept von oben weg zu implementieren oder
- 285 so?
- 286 IP7: Ich glaube dass es gar nicht bewusst ist.
- 287 I: Du glaubst sie sind zufrieden mit ihrer Unternehmenskultur sowie sie sind?
- 288 IP7: Ja wir arbeiten daran, an vielen kleinen Schrauben zu drehen?
- 289 I: Wie macht ihr das? Wie arbeitet ihr daran?
- 290 IP7: Wie machen wir das? Wir machen ganz ganz viele unterschiedliche Dinge, wir
- 291 haben zum Beispiel letztes Jahr verstärkt Teamworkshops durchgeführt, wo wir
- 292 wissen, dass es in diesem Team Themen oder Konflikte gibt über die sozusagen im
- 293 Alltag nicht gesprochen wird – ich glaube das sind in Summe 3 Teamworkshops in 3
- 294 unterschiedlichen Teams, wo man dann gemerkt hat – du kennst es eh
- 295 wahrscheinlich – die Halbwertszeit von solchen Workshops – hält eine Zeitlang an
- 296 und bewirkt wirklich was. Dann versuchen wir natürlich, wenn neue Kollegen
- 297 kommen, das gut vorzubereiten und gut hinzuschauen. Was machen wir noch? Ja ich
- 298 mache in der Lehrlingsausbildung versuche ich nicht nur die Lehrlingsausbildner,
- 299 sondern jeden der mit Lehrlingen arbeitet zu stärken. Ich organisiere das nur.

300	Ich mache in der Organisation selber keine Trainings – ich mache das mit
301	externen Trainern. Dann haben wir zum Teil auch Coaching gemacht – also wenn
302	Themen da waren mit Führungskräften mit unterschiedlichen Coaches. Ja.
303	I: Ist es vorstellbar, dass PERMA von oben nach unten implementiert würde bei
304	euch?
305	IP7: Ja grundsätzlich – in meiner Welt schon vorstellbar, aber jetzt momentan,
306	glaube ich nicht so im Fokus. Ist nicht so ein Thema jetzt. Jetzt wenn es
307	brennen würde – viele Dinge macht man ja, wenn es einem wehtut irgendwo, dann
308	geht man auf diese Dinge ein und dass man versucht durch ein neues
309	Führungskonzept etwas zu verändern und diese Schmerzen sind momentan – soweit
310	ich es erlebe – nicht sehr groß.
311	I: Weil der Unternehmenserfolg so auch gut ist?
312	IP7: Genau. Richtig.
313	I: Alles klar, dann habe ich es richtig verstanden. Jetzt machen wir einen
314	schwenk so in Richtung Pandemie, weil du es vorher kurz angesprochen hast so
315	Covid 19 und eine sehr offene Frage und du darfst gerne wirklich alles sagen was
316	dir dazu einfällt, welche Auswirkungen hat die Pandemie bei euch im Unternehmen
317	gehabt?
318	IP7: Dass wir Home Office haben, das hatten wir vorher nicht. Und dass es auch
319	akzeptiert und toleriert wird, wenn man weiß, der Mitarbeiter ist gerade auf
320	Home Office. Die Akzeptanz für Home Office ist gestiegen. In der ersten Phase



321 sind wir enger zusammengekommen, jetzt nicht räumlich, aber emotional. Dass wir  
322 dieses Team – also wir halten zusammen und wir gehen durch und wir schaffen das,  
323 dann gab es im Herbst mit dem 3G am Arbeitsplatz, da gab es ein bisschen Wirbel,  
324 wie setzt man das um und so weiter. Und ich bin jetzt nicht ganz tief unten, im  
325 Lager beispielsweise, halte ich mich nicht wahnsinnig lange auf. Ich kriege  
326 Informationen auch sehr gefiltert, aber ich glaube wir haben es gut hingekriegt  
327 als Team und die Leute haben zusammengehalten und haben gemeinsam – und jetzt  
328 durch diese neue Omikron Geschichte, wir haben aktuell mit Stand heute, ich  
329 glaube 20 Mitarbeiter, wir haben 83 Mitarbeiter, die positiv sind. Und das ist  
330 zum Teil in manchen Abteilungen schon ein bisschen viel. Also da sind die  
331 Führungskräfte schon ziemlich gefordert das zu managen, den Betrieb  
332 aufrechtzuerhalten.

333 I: Weißt du welche Strategien da als hilfreich erlebt werden, also welche  
334 Führungsstrategien, um den Betrieb gut aufrechtzuerhalten?

335 IP7: Was meinst du konkret mit Führungsstrategien?

336 I: Was tut ihr, damit euch das gelingt das auch aufrecht zu erhalten?

337 IP7: Das Thema ist Teamwork, zu schauen und Organisation auf der einen Seite und  
338 Planung und andere Thema ist Teamwork, also wenn ich sehe das funktioniert nicht  
339 und ich brauche jemanden, dann frage ich den Kollegen von der gleichen Abteilung  
340 vom anderen Standort, ob er mir helfen kann – das hat auch funktioniert.

341 I: Und du bei dir in deiner Abteilung, was war für dich in der und während der

342	Pandemie und auch jetzt noch hilfreich als Strategie? Oder was sind deine
343	hilfreichen Strategien bisher gewesen?
344	IP7: Hm – während der Pandemie?
345	I: Ich bin zwar immer vorsichtig zu sagen, es ist vorbei – ich bin mir da nicht
346	sicher.
347	IP7: Nein es ist nicht vorbei – hm was meine hilfreichen Strategien waren?
348	I: Naja was hat geholfen, du hast vorher gesagt was die Auswirkungen waren und
349	dass ihr schon sehr gefordert wart?
350	IP7: Ich glaube das Thema ist, das richtige Maß zu finden, zwischen wir halten
351	die Regeln ein und sind vorsichtig und wir lassen uns nicht in den Wahnsinn
352	treiben.
353	I: Ok. Glaubst du dass du etwas anders machen musstest während der Pandemie
354	oder?
355	IP7: Ja.
356	I: Was waren die Dinge die für dich anders waren?
357	IP7: Ich war ständig mit diesen Verordnungen und diesen Regeln konfrontiert für
358	die Gruppe – es sind 10 Firmen mit insgesamt 1000 Mitarbeitern, da ging es
359	ständig nur um die Abstimmung, was gilt jetzt für uns und ich bin ständig mit
360	diesen Themen konfrontiert und das ist ein echter Zeitfresser, in dem Sinne,
361	dass es extrem viele Ressourcen braucht.
362	I: Und vom Führungsverhalten her hast du dann auch was anders machen müssen in

363 der Folge?

364 IP7: Nein würde ich nicht sagen. Außer dass wir Teams Meetings hatten – die

365 digitalen Sachen.

366 I: Also so digitale Kompetenz ist das nach wie vor ein Thema bei euch oder ist

367 das schnell und gut umgesetzt worden?

368 IP7: Also ich habe für mein Gefühl – dass es schnell und gut umgesetzt worden

369 ist, nur ich persönlich halte es nicht mehr aus. Also Meetings über Teams sind

370 Katastrophe für mich.

371 I: Und versuchst du das auch zu umgehen, wenn ihr euch eh 2-3 Mal die Woche

372 seht?

373 IP7: Ja das schaffen wir ohne.

374 I: Das heißt du mit deiner Abteilung ihr seid ausgestiegen aus dem digitalen

375 Wahnsinn?

376 IP7: Wir haben – wann war denn dieser letzte radikale Lockdown? Im Herbst oder

377 Spätherbst einmal?

378 I: Von Ende November bis Mitte Dezember hatten wir nochmal Lockdown.

379 IP7: Da haben wir uns glaube ich abgewechselt, wer im Büro ist, damit wir

380 sicherstellen, dass nicht die ganze Abteilung gleichzeitig ausfällt, da haben

381 wir uns über Teams ein bisschen upgedated und wenn jemand zu Hause ist gerade

382 und wir brauchen etwas dann schalten wir ihn halt dazu und wir anderen sitzen

383 zusammen, hybrid auch einfach ein bisschen. Sonst haben wir es immer persönlich

384 gemacht.

385 I: Jetzt frage ich nochmal nach Auswirkungen – kannst du sagen welche

386 betriebswirtschaftlichen Auswirkungen die Pandemie für euch gehabt hat?

387 IP7: Gute.

388 I: Sowie überall im Bau und Sanierungsbereich?

389 IP7: Genau – das Geschäft ist in die Höhe geschnellt und hat zu dem geführt,

390 dass die Lagermitarbeiter extrem belastet waren, die haben Überstunden Ende nie

391 gemacht und die waren richtig gefordert.

392 I: Und mit denen hast du aber keinen direkten Kontakt oder? Aber hat es für euch

393 und deine Abteilung auch folglich Auswirkungen gehabt? In der Personalabteilung?

394 IP7: Ja sicher das war Kurzarbeit – das war April, Mai 2020 vor 2 Jahren und

395 danach ist einfach der bürokratische Aufwand, aber jetzt ja...

396 I: Glaubst du, dass dein Führungsverhalten etwas zur Bewältigung der Pandemie im

397 Unternehmen beigetragen hat?

398 IP7: Ja das glaube ich jedenfalls, weil ich ein sehr organisierter und

399 strukturierter Mensch bin und versuche immer mit ein bisschen Hausverstand an

400 die Dinge heranzugehen.

401 I: Und das hat sicher geholfen.

402 IP7: Genau.

403 I: Was würdest du sagen, sind momentan so die besonderen Herausforderungen bei

404 euch im Unternehmen?

- 405 IP7: Momentan – ich glaube wieder eine Stabilität hineinzubringen im Sinne von –
- 406 vor allem in der Logistik, dass man ein bisschen zur Ruhe kommt. Weg von diesem
- 407 Dauerdruck und Dauerstress – ein bisschen den Druck rauszunehmen und ansonsten
- 408 ist das Team gefühlt sehr stabil eigentlich sehr ruhig, also es gibt kaum
- 409 Konfliktthemen. Es hat jeder schon die Nase voll von dem Corona, es will jeder
- 410 ein normales Leben haben in Wirklichkeit und sich mit den Themen nicht
- 411 beschäftigen. Deshalb machen wir es auch nicht zum Thema?
- 412 I: Was glaubst du warum dein Team so stabil ist?
- 413 IP7: Ich rede von der Organisation, auch wenn mein Team auch stabil ist aber die
- 414 Organisation ist auch stabil.
- 415 I: Trotz des Mehraufwandes was glaubst du warum es so stabil ist und dass es so
- 416 gut läuft?
- 417 IP7: Ich glaube einfach, dass die Leute jetzt wissen, dass wir auch jede
- 418 aufkommende Situation lösen können. Jede Situation kann man lösen und das es
- 419 auch Rückhalt gibt?
- 420 I: Rückhalt von der Führung?
- 421 IP7: Von der Führung und von Kollegen.
- 422 I: Weil sie es erlebt haben jetzt in den letzten Monaten?
- 423 IP7: Ja genau, weil sie es erlebt haben.
- 424 I: Das heißt grundsätzlich ist es für mich so, dass sich das Bild schließt,
- 425 eigentlich läuft es gut im Unternehmen und es gibt keinen Grund etwas zu ändern

- 426 und es liegt auch daran, dass alle ganz gut erfasst haben, dass alle diese
- 427 Stabilität erleben – verstehe ich das richtig?
- 428 IP7: Ja die Leute wissen, der Firma geht es gut und das war vor 6 oder 7 Jahren
- 429 nicht der Fall, da gab es eine Krise mit dem Thema, gibt es uns in einem Jahr
- 430 noch, das heißt auch Angst vor Arbeitsplatzverlust – momentan ist das kein Thema,
- 431 weil der Firma geht es gut. Der Arbeitsplatz ist gesichert, es liegt also an
- 432 mir.
- 433 I: Ok und offensichtlich fühlen sie sich ja auch grundsätzlich gut aufgehoben.
- 434 Nicht nur weil es der Firma gut geht.
- 435 IP7: Ja wie soll ich sagen – Jammerer hast du überall, aber du hast auch viele
- 436 Leute die sagen, es passt alles super perfekt und ich kann mich nicht beschweren.
- 437 I: Jetzt kommen wir nochmal zu deinem Team zurück, welche Vorteile glaubst du,
- 438 ergeben sich durch, also welche Vorteile haben deine Mitarbeiter in deinem Team
- 439 durch deine positive Führungsherangehensweise?
- 440 IP7: Wie bitte? Welche Vorteile haben meine Mitarbeiter?
- 441 I: Ja dein Team – mit deiner positiven Herangehensweise führst du dein Team? Du
- 442 sagst du hast das internalisiert.
- 443 IP7: Ich glaube, dass sie die Eigenverantwortung schätzen. Und ich glaube auch,
- 444 dass sie wissen, wenn es darauf ankommt, stehe ich hinter ihnen und halte ihnen
- 445 den Rücken frei.
- 446 I: Und ganz allgemein, jetzt frage ich nochmal zum PERMA-Lead Konzept, was

- 447 glaubst du gibt es für einen Vorteil durch den Einsatz dieser positiven
- 448 Herangehensweise auch fürs Unternehmen nicht nur für dein Team? Gibt es einen
- 449 Vorteil?
- 450 IP7: Das Thema ist Eigenverantwortung – ich übernehme Verantwortung für das was
- 451 ich tue und für das welche Konsequenzen mein Handeln hat. Und ich glaube um das
- 452 geht es – weil dann habe ich nicht nur 1 Unternehmen, sondern 380 Unternehmer.
- 453 Und da fühlt sich auch keiner benachteiligt, es geht ja immer darum, das höre
- 454 ich oft – ich bin ja keine Führungskraft ich muss ja keine Verantwortung
- 455 übernehmen und ich darf keine Entscheidungen treffen und sowas und das kann
- 456 aber nicht der Ansatz sein.
- 457 I: Das sagen deine Mitarbeiter nicht?
- 458 IP7: Diese Haltung nehme ich zum Teil wahr, bei manchen. Sag du mir was ich zu
- 459 tun habe und ich mache es, weil ich bin ja nicht diejenige, die sagt was
- 460 passiert.
- 461 I: Du forciert es in die andere Richtung, weil du sagst, ich will, dass du
- 462 weißt, was du zu tun hast ohne dass ich es dir sage?
- 463 IP7: Genau – ich will auch haben, dass du sagst, schau Mal, dass uns das ist mir
- 464 aufgefallen – können wir da irgendetwas ändern daran?
- 465 I: Du hast vorher kurz gesagt mit den jüngeren ist es leichter auf Augenhöhe zu
- 466 agieren, die älteren sind festgefahren in ihrem Muster, merkst du einen
- 467 Generationenunterschied bei euch? Also dass man mit den Generationen

468	unterschiedlich umgehen müsste oder sollte?
469	IP7: Ja. Ganz ganz stark.
470	I: Wodurch macht sich das bemerkbar?
471	IP7: Die jüngere Generation ist eher jemand, die fordern mehr, die verlangen
472	mehr und erwarten sich mehr, als die älteren. Das ist was, was mir in meinem Job
473	nachdem ich mit Gehalt und so weiter zu tun habe natürlich auffällt. Auf der
474	anderen Seite, das kann ich nicht am Alter festmachen, die Motivation für Fort-
475	und Weiterbildung ist ein Persönlichkeitsthema. Manche müssen motiviert werden
476	um was zu tun und andere kommen ständig von sich und wollen etwas tun, da gibt
477	es große Unterschiede.
478	I: Eher Persönlichkeits- oder Altersabhängig?
479	IP7: Persönlichkeitsabhängig, eher altersabhängig – die Jungen die wollen zum
480	Beispiel auch keine Überstunden machen, die wollen pünktlich nach Hause gehen,
481	da sind die Älteren ein bisschen flexibler – Ja – das sind die Hauptthemen die
482	mir einfallen.
483	I: Glaubst du, dass es ganz allgemein betriebswirtschaftlich Vorteile bei euch
484	geben könnte, wenn man das PERMA-Lead installieren würde?
485	IP7: Ja vielleicht würden die Fehlerkosten sinken oder die Kostenstruktur sich
486	verändern – und vielleicht würde sich auch – ja Fluktuation haben wir im
487	Logistik Bereich als Thema, wobei ich weiß nicht ob wir das wesentlich verändern
488	könnten, in Zeiten wie diesen.



- 489 I: Was glaubst du warum ist dort die Fluktuation so hoch?
- 490 IP7: Weil die Tätigkeit und der Job – wir haben keine Arbeitszeiten, wie zum
- 491 Beispiel 9 – 5, teilweise fangen die Leute um 3 Uhr in der Früh an und teilweise
- 492 auch erst um 12 Uhr mittags und arbeiten dann aber bis am Abend 9,10. Das muss
- 493 man wollen und wenn man das eigentlich nicht will und einen Job braucht dann
- 494 macht man das nur eine begrenzte Zeit.
- 495 I: Und das ist der Grund für die Fluktuation in der Logistik?
- 496 IP7: Ja auch ein Grund, die Arbeitszeiten, wir hatten letztes Jahr eine
- 497 Mitarbeiterbefragung und da kam heraus, dass die Arbeitszeiten ein Thema sind-
- 498 Führung ist natürlich ein Thema. Da sieht man schon wo die Führung funktioniert
- 499 und wo nicht. Das sind so Hauptthemen – Arbeitszeiten in der Logistik.
- 500 I: Jetzt frage ich dich nochmal nach dem PERMA-Lead – glaubst du dass es auch
- 501 Nachteile gibt in diesem Konzept?
- 502 IP7: Ich glaube, wenn man den Führungsansatz nach der positiven Psychologie lebt
- 503 und es sehr ausreizt und das betriebswirtschaftliche in den Hintergrund gehen
- 504 lässt, wenn man sich wirklich nur um das Wohlbefinden kümmert, das könnte
- 505 eventuell vielleicht ein Nachteil sein. Also ich – wie soll ich sagen, Arbeit
- 506 muss schon Spaß machen und ich muss mich wohlfühlen, aber es ist kein
- 507 Wellnessurlaub.
- 508 I: Ich bin so frech und sage, vielleicht mit Maß und Ziel.
- 509 IP7: Ja genau in die Richtung mit Maß und Ziel.

- 510 I: Nur dass ich es richtig verstanden habe. Glaubst du es gibt auch noch andere
- 511 Nachteile? Also jetzt – es soll ja keine Schönwettertechnik sein, sondern...
- 512 IP7: Mir würde nichts dazu einfallen. Welche? Gibt es Nachteile?
- 513 I: Ich frage ganz allgemein, ich denke jeder hat andere Ideen dazu und ich habe
- 514 schon ganz interessante Antworten, du bist meine 7. Interviewpartnerin – ich
- 515 habe ganz interessante Ideen bekommen.
- 516 IP7: Erzähl einmal nur als Schlagwort, nur damit ich es auch weiß.
- 517 I: Ja zeitlich einfach, dass es auch sehr zeitintensiv ist und es braucht
- 518 zeitliche Ressourcen, wenn man es verfolgt, das ist vielleicht ein Nachteil, so
- 519 in diese Richtung, das kam immer wieder und eh schon, auch dass was du sagst,
- 520 das haben auch viele gesagt, man darf nicht nur mit Rosaroter Brille versuchen
- 521 das PERMA-Lead umzusetzen – alles ist schön und alles ist Wohlbefinden – es ist
- 522 auch ganz wichtig, dass man auch anspricht, was nicht gut ist. Also nicht nur,
- 523 das was gut läuft sondern auch in die andere Richtung das auch berücksichtigt.
- 524 Glaubst du dass man es lernen kann?
- 525 IP7: Ich glaube die Grundhaltung muss da sein – ich glaube so wie ich es
- 526 eingangs gesagt habe, die wichtigste Voraussetzung für eine gute Führungskraft
- 527 – ich muss die Menschen mögen und wenn ich von vorneherein ein Skeptiker bin und
- 528 eigentlich niemanden vertrauen kann und mein Team nicht mag – nämlich jede
- 529 einzelne Person für sich, dann kann ich niemals eine gute Führungskraft sein,
- 530 das geht nicht.

531	I: Das ist vielleicht auch so eine Grenze, dieser Herangehensweise, weil andere
532	Führungskonzepte kann ich wahrscheinlich immer umsetzen, vor allem wenn ich
533	hierarchisch denke, egal wie meine Haltung ist. Ja ok. Eine meiner zwei
534	Abschlussfragen gibt es eine Frage die ich nicht gestellt habe die du gerne im
535	Zusammenhang mit PERMA oder der Covid 19 Pandemie beantwortet hättest?
536	IP7: fällt mir jetzt nichts ein.
537	I: Und meine zweite Abschlussfrage ist immer noch – gibt es allgemein noch etwas
538	was dir zu dem Thema was wir gesprochen haben einfällt?
539	IP7: Nein fällt mir nichts ein.
540	I: Auch schön, dann haben wir das jetzt gut geschafft – DANKE dir.

**Transkription IP8** vom 17.02.2022 in Präsenz durchgeführt, Abteilungsleiterin, Gesundheits- und Sozialwesen, 36 Jahre weiblich, Interviewzeit: 67 Minuten

1	I..... Interviewer
2	IP8..... Interviewpartner
3	I: Danke, dass du dir Zeit genommen hast und ich habe eben ein paar Fragenblöcke
4	und dazu verschiedene Fragen und du erzählst einfach alles was dir dazu einfällt.
5	Der 1. Block ist so ein bisschen dein Führungsstil, das heißt meine erste Frage
6	ist, was sind aus deiner Sicht die wichtigsten Kompetenzen in der Führung?
7	IP8: Ich glaube ganz ganz wichtig ist, dass man ein gewisses Engagement mit
8	hineinbringt und eine gewisse Begeisterung für die Arbeit, weil so streut man

9 ganz viel Freude aus und bringt auch einen gewissen Arbeitseifer von den  
10 Mitarbeitern und von einem selber mit. Man kommt viel leichter in einen Flow und  
11 das bringt mich eigentlich auch schon zu meiner zweiten großen Kompetenz, die  
12 ich glaube ich auch selbst habe, dass man da ist, diese Präsenz verfügbar zu  
13 sein, verbindlich zu sein. Ja ich glaube, das sind einmal Grundvoraussetzungen,  
14 dass man überhaupt in eine Führungsposition gelangt, neben den ganzen  
15 inhaltlichen und fachlichen Kompetenzen natürlich.

16 I: Und waren das jetzt eher deine Führungskompetenzen?  
17 IP8: Das waren schon eher meine.

18 I: Und allgemeine Führungskompetenzen, was würde dir da noch einfallen, was noch  
19 gut wäre in der Führung?  
20 IP8: Ich glaube Authentizität ist ganz wichtig, dass man das lebt und ja auch  
21 ausstrahlt, wie man arbeitet und für was man arbeitet. Dass man einen gewissen  
22 Sinn auch dahinter sieht, dass man selber eine Mission verfolgt und auch den  
23 Mitarbeitern eine gewisse Mission gibt. Natürlich aber auch ein gewisses Know  
24 How, dass man auch zur Verfügung stellt, das ist auch was ganz Wichtiges. Dass  
25 man Wissen gerne weitergibt. Freude daran hat, dass andere etwas lernen können  
26 und die ewige Neugierde, Neues entdecken zu wollen und einen Blick darauf zu  
27 haben, ein Open Mindset für neue Dinge zu haben und auch den Mut dazu, dass man  
28 das auch in den betrieb mit einfließen lässt.

29 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die du in der Führung besonders häufig

30 anwendest? Oder irgendwelche Strategien die dir einfallen, kannst auch gerne  
31 Beispiele nennen.

32 IP8: Mitleben. Mitfühlen, Mitleben und sich vielleicht auch manchmal die Zeit  
33 nehmen mit den Mitarbeitern gemeinsam Dinge anzupacken, Dinge zu handeln. Bei  
34 uns – wir sind ja da in einer Einrichtung aus dem Gesundheitsbereich, ist es  
35 auch ganz wichtig als Führungskraft und als Leitung mit den Mitarbeitern gerade  
36 auch mit den jüngeren an Patienten gemeinsam dran zu bleiben und gemeinsam aktiv  
37 zu sein. Also nicht zu sagen, ich leite nur an oder ich mache nur das  
38 Mitarbeitergespräche, sondern wenn man merkt, da braucht es mehr – selber  
39 mitzugehen. Wir haben auch Gruppen bei uns im Haus, in denen mit Patienten  
40 gearbeitet wird, es ist Gang und Gebe, dass wir noch immer selbst auch in  
41 Gruppen tätig sind. Das heißt nicht nur den Kolleginnen alles zu überlassen,  
42 sondern überall auch noch dabei zu sein – aktiv dabei zu sein und manchmal auch  
43 so schon Probleme, wo sie vielleicht noch gar nicht entstanden sind, abzufangen.

44 I: Und wenn ich jetzt nochmal so zu Methoden und Interventionen frage, gibt es  
45 da irgendwelche speziellen Methoden oder die du in der Mitarbeiter-Führung gerne  
46 anwendest?

47 IP8: Also für uns ist es ganz wichtig mit den Mitarbeitern in Beziehung zu  
48 treten, in Beziehung zu bleiben. Dafür braucht es was kontinuierliches – da  
49 braucht es was, was immer da ist. Das heißt eine Teamsitzung ist für mich eine  
50 Grundvoraussetzung, dass muss wöchentlich stattfinden und wenn man merkt, das

51	sind gerade extreme Herausforderungen, dann sucht man das Gespräch aktiv und
52	täglich. Und das ist oft gut für einen selbst und auch für die Mitarbeiter, das
53	geht aber natürlich auch nur, wenn das gewisse Gespür auch da ist. Das heißt
54	auch das Interesse – ich interessiere mich für alles was die Mitarbeiter
55	betrifft und ich interessiere mich für alles was im Haus passiert. Und gerade in
56	herausfordernden Zeiten ist eigentlich unsere Pflicht als Führungsperson da zu
57	sein.
58	I: Und in nicht herausfordernden Zeiten, wie handhabt ihr das da?
59	IP8: Ja, dann reicht oft dieses wöchentliche Team, wo man sich zusammensetzt, wo
60	man wirklich schaut, was braucht die Woche und wie soll die Woche strukturiert
61	sein. Wir haben natürlich auch Vernetzungen mit dem Handy, wir haben Gruppen wo
62	wir auch immer wieder verfügbar sind, auch Non-Stop – auch in nicht
63	Herausfordernden Zeiten. Aber ganz wichtig ist, dass es Fixtermine gibt, wo alle
64	zusammenkommen.
65	I: Du und jetzt habe ich so ein bisschen gefragt zu den Kompetenzen in der
66	Führung und zu den Strategien die ihr gerne anwendet und auch Methoden die ihr
67	auch als Interventionen im Führungsstil macht, du hast eh auch ein bisschen
68	erzählt, dass für euch auch wichtig ist Nah am Menschen zu sein und authentisch
69	zu sein und dass ihr auch verfügbar seid. Gibt es irgendetwas was du dazu noch
70	ergänzen wollen würdest? Also so grundsätzlich zum Führungsstil, den du lebst?
71	IP8: Die Freude – also ich glaube ganz, ganz wichtig ist, dass man selber die

72 Freude hat, dass man den Enthusiasmus mit sich bringt, dass man auch nicht  
73 aufhört lernen zu wollen. Also ich glaube gerade bei uns merkt man das, jeder  
74 von uns hat so seine Schwerpunkte, die einen arbeiten lieber mit jüngeren  
75 Patienten, die anderen lieber mit Erwachsenen und den anderen liegt wieder etwas  
76 anderes gut, zum Beispiel Gruppenarbeit – und da auch den Mut zu haben, alle  
77 einzusetzen nach ihren Stärken. Das ist was, was ich sicher gelernt habe, es  
78 bringt mehr die Mitarbeiter nach ihren Stärken einzusetzen, als wie zu glauben,  
79 sie müssen in allem Gute sein und müssen alles machen – weil dann kommt bei  
80 ihnen auch keine Freude und kein Enthusiasmus auf und dann wird es bei uns schon  
81 auch sehr, sehr schwierig. Also auch einen Blick dafür zu haben, was können die  
82 Mitarbeiter gut, auch die sollen wissen, wo liegen meine Stärken – wo bin ich  
83 einsatzbereit. Was kann ich gut – wo schaffe ich Mehrleistung? Und dann geht  
84 schon außergewöhnlicher Erfolg und ich glaube ganz wichtig ist, das habe ich  
85 vielleicht nicht gesagt, in der Führung – wir melden diese Erfolge auch zurück.  
86 Also diese Wertschätzung und diese Rückmeldung, wenn etwas Gut läuft – ja, ist  
87 ganz, ganz wichtig und dann merkt man auch, dass die Mitarbeiter daran wachsen  
88 können und sich auch zugehörig fühlen zum Team.

89 I: Und gibt es irgendetwas was du als hinderlich erlebst in der Führung – also  
90 ich denke es gibt sicher was, aber was ist das was du als hinderlich erlebst  
91 beim Führen?

92 IP8: Dass man manchmal auch ganz klar einen Rahmen setzen muss und dass man auch

- 93 klar erkennen muss, dass gewisse Dinge nicht gehen und das dann natürlich auch
- 94 den Mut zu haben Dinge zu begrenzen und eine rote Linie aufzuzeigen und Lösungen
- 95 dafür zu finden, aber das ist natürlich oftmals sehr herausfordernd, weil gerade
- 96 in unserem Bereich ist es kein 8-16 Uhr Job, das heißt die Arbeit fängt nicht um
- 97 8 Uhr an und hört um 16 Uhr auf, sondern es braucht ein Stückchen mehr. Und das
- 98 kann man nur mit ganz viel Begeisterungsfähigkeit von einem selbst ins Team
- 99 bringen.
- 100 I: Ja Danke, das ist mein erster Block zum PERMA Konzept in deinem Führungsstil
- 101 gewesen und jetzt werde ich mir erlauben ein bisschen die PERMA-Faktoren direkt
- 102 abzufragen und wie gesagt, du darfst auch gerne mit Beispielen antworten, also
- 103 so grundsätzlich, was dir dazu einfällt, wie du oder ihr das so umsetzt. Also
- 104 welchen Beitrag leistest du zum Beispiel, damit deine Mitarbeiter sich wohl
- 105 fühlen, damit sie zufrieden sind und damit sie Spaß haben?
- 106 IP8: Ganz, ganz, ganz wichtig, wie ich schon gesagt habe, sind die Beziehungen
- 107 zu den Mitarbeitern, never loose connection, ist so ein Leitsatz von mir. Kappe
- 108 nie die Beziehung zu den Mitarbeitern und die muss man natürlich auch aufbauen,
- 109 wie baut man die auf, indem man sich interessiert für sie, nicht nur für ihre
- 110 Arbeit. Indem man neugierig ist und nachfragt und indem man gemeinsame
- 111 Aktivitäten schafft, das heißt nicht nur zum Team was fachlich ist, sondern
- 112 natürlich auch Festivitäten, es gehört dazu, dass man vielleicht einmal nach der
- 113 Arbeit noch zusammensteht und ein bisschen über den Tag reflektiert. Auch einmal



- 114 private Angelegenheiten nachfragen. Sich für die Umstände von den Kollegen
- 115 interessiert, Beispiele sind, wir haben ganz viele junge Leute in Fachausbildung.
- 116 Jeder von uns weiß wann die ihre Prüfungen haben und jeder von uns weiß, dass
- 117 sie aufgeregt sind vor Prüfungen und da leben wir dann auch ein Stück mit. Die
- 118 können sich gemeinsam mit uns vorbereiten und ich nehme mir auch die Zeit, dass
- 119 ich auch mit ihnen die Prüfungsfragen durchgehe. Es gehört jetzt vielleicht
- 120 nicht direkt zur Arbeit dazu, aber es gibt ihnen ja auch das Gefühl, dass ich
- 121 mich auch für das was sie tun interessiere und sie sich dann auch besser fühlen.
- 122 Und dass man vielleicht dann auch einmal bemerkt, wir haben ja auch Mütter die
- 123 bei uns arbeiten, wenn wir wissen, die Kinder sind krank und sie versuchen
- 124 dennoch ihre Termine wahrzunehmen, dass wir auch unterstützend beiseite stehen
- 125 und auch einmal fragt, wie läuft es zu Hause – können wir irgendwie anders
- 126 unterstützen, oder was uns in den letzten Monaten auch begleitet hat, wenn
- 127 Mitarbeiter in Quarantäne sind – wir haben Praktikanten im Haus und fragen dann
- 128 auch einmal, können wir irgendetwas vorbeibringen – können wir euch mit Essen
- 129 versorgen. Also ich glaube viele dieser Dinge sind bei uns schon automatisiert.
- 130 Eben weil wir ganz viel Interesse haben, wie geht es unseren Mitarbeitern.
- 131 I: Du und jetzt hast du vorher eh schon kurz gesagt, die Stärken der Mitarbeiter
- 132 zu kennen und sie dementsprechend einzusetzen. Wie gelingt es dir denn die
- 133 Stärken zu erkennen?
- 134 IP8: Ja das habe ich auch erst lernen müssen, aber eben glaube ich durch dieses

- 135 Interesse – auch für was interessieren sich die Mitarbeiter, wie leben sie den
- 136 Alltag, wie sind sie in der Arbeit und das bewusste nachfragen. Und im Team
- 137 haben wir jetzt wirklich auch angefangen jede Woche einzusteigen mit einer
- 138 positiven Übung, wir machen bewusst ganz viele Stärkenübungen, ich lasse jetzt
- 139 immer – sagt dem anderen, was ist das außergewöhnliche an ihm, was war das
- 140 außergewöhnliche an der letzten Woche und ich glaube umso öfter man es auch von
- 141 jemanden anderen hört, was ist so deine Stärke, was macht dich besonders und was
- 142 macht dich außergewöhnlich umso leichter ist es dann natürlich auch für mich,
- 143 noch effizienter zu sehen und noch besser zu bemerken.
- 144 I: Und dementsprechend kannst du dann auch die Aufgaben verteilen?
- 145 IP8: Es wäre jetzt eine Utopie zu glauben, dass uns das immer ganz gut gelingt.
- 146 Aber wir versuchen wirklich bewusst, die Mitarbeiter dahingehend einzuteilen,
- 147 was können sie gut und was macht ihnen Spaß und wo blühen sie auf. Spannend ist,
- 148 dass sie oft an sich selbst den Anspruch haben, ich muss alles können und muss
- 149 überall gut sein. Und sich dann vielleicht auch wo einsetzen, was überhaupt
- 150 nicht zu ihnen passt und im Endeffekt merkt man, so kriegt man sie nicht zum
- 151 Blühen. Und das ist uns in den letzten Jahren halt massiv aufgefallen, oder
- 152 überhaupt auch in den letzten zwei Jahren, seit wir verstärkt im Team, nicht nur
- 153 mit den Patienten und nicht nur mit den Fachausbildungskandidaten, so
- 154 Stärkenübungen antrainieren, sondern wir alle im Team das machen. Geht es viel
- 155 leichter. Man kann besser danach leben.

- 156 I: Und eben wenn das schon so gut funktioniert, wie sorgt ihr dann für
- 157 gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung im Team?
- 158 IP8: Klassische Übung Dankbarkeit, für was bin ich dankbar und für was war ich
- 159 dir dankbar letzte Woche. Das sind für mich alles kurze prägnante Übungen, die
- 160 man ganz leicht im Alltag unterkriegt, die man im Kleinteam machen kann, die man
- 161 in der großen Gruppe machen kann. Aber diese wechselseitige Unterstützung geht
- 162 am leichtesten, wenn ich mich danach fragen getraue. Wir alle wissen, man traut
- 163 sich schneller zu fragen, wenn eine gute Beziehung da ist.
- 164 I: Und wie schafft ihr das, dass sich jeder als Teil des Teams fühlt?
- 165 IP8: Einladen – einladen – einladen – wertschätzen – begegnen. Kleine Dinge
- 166 bemerken. Manchmal auch kleine Fortschritte bemerken, da komme ich wieder zum
- 167 Anfang zurück – es geht nur über Präsenz. Es geht nur wann ich auch als
- 168 Führungskraft im Team dabei bin. Und nicht irgendwo Abseits stehe.
- 169 I: Und gibt es da manchmal auch Herausforderungen jemanden nicht ins Team zu
- 170 bekommen?
- 171 IP8: Ja und das zeichnet sich bei uns ganz stark ab bei den Teilzeitkräften, wir
- 172 haben Personen die oft nur 1 Nachmittag oder 1 Vormittag da sind und da auch da
- 173 tappen wir und ich immer wieder in die Falle, dass man sie nicht so am Schirm
- 174 hat, weil sie nicht da sind. Da ist aber meine Verantwortung in der Führung klar
- 175 zu wissen, wer gehört zum Team. Ich will alle ins Team holen und auch auf die,
- 176 die nicht immer bei den strukturierten Handlungen dabei sind, nachzufragen. Das

177	geht mit den digitalen Medien eh leichter, aber manchmal braucht es auch eine
178	bewusste Handlung nachzufragen und dem nachzugehen.
179	I: Woher nimmst du die Zeitressourcen dafür?
180	IP8: Das ist eine Herausforderung. Woher nehme ich die Zeitressourcen dafür?
181	Lange Zeit habe ich immer geglaubt, man muss alles schaffen, aber auch da einmal
182	jemanden anderen zu bitten, dann rufen wir die an – die vielleicht nur 1 Tag da
183	sind, das erleichtert schon. Das ist wieder diesen Mut auch zu haben, anderen um
184	Unterstützung zu bitten.
185	I: Das heißt aber auch, Führungsaufgaben ein bisschen zu verteilen und gemeinsam
186	am Menschen dran zu bleiben, verstehe ich jetzt?
187	IP8: Ganz ganz ganz richtig.
188	I: Du hast vorher auch schon gesagt, dass es wichtig ist, dass die Mitarbeiter
189	wissen, dass es Sinn hat was sie tun und dass die Aufgaben sinnvoll gesehen
190	werden, wie wird dieser Sinn vermittelt? Wie macht ihr das, dass die Mitarbeiter
191	wissen, dass es sinnvoll ist? Es gibt ja nicht nur die Arbeit am Menschen,
192	sondern auch Dinge die auch nervig sind in der Arbeit, wie schafft man das, dass
193	die Mitarbeiter wissen, dass das alles sinnvoll ist.
194	IP8: Transparenz – ich glaube ganz wichtig ist es Dinge öffentlich zu machen und
195	Dinge anzusprechen. Das ist eine Aufgabe finde ich von einer Führungsperson,
196	auch wenn es manchmal ein bisschen unangenehm ist. Wenn es sagen wir um
197	finanzielle Angelegenheiten geht, bei uns, wird sind eine private Einrichtung,

198 das heißt das Geld muss man auch „eintreiben“ und da hilft es, es nicht  
199 abzuschieben, also auch nicht aus meiner Verantwortung in die Buchhaltung zu  
200 geben oder ins Controlling, aber transparent einmal öffentlich zu machen und  
201 alle gemeinsam Verantwortung zu übernehmen. Diese gemeinsame  
202 Verantwortungsübernahme – das heißt nicht 1 ist dafür verantwortlich, sondern  
203 wir alle gemeinsam. Und die Öffentlichkeit ist bekanntlich der größte Feind des  
204 Symptoms, also hoffen wir immer eigentlich, dass das dann die Möglichkeit ist,  
205 dass jeder sich ein bisschen verantwortlich fühlt und dadurch schon wieder mehr  
206 gelingen kann. Den Sinn in der Arbeit – der ist bei uns auch leicht. Man  
207 entscheidet sich nicht umsonst für das Gesundheitswesen, man will einen Beitrag  
208 zur Gesellschaft leisten. Man will andere unterstützen und andere Menschen  
209 begleiten und das geht bei uns, muss ich sagen schon ganz gut, weil wir die  
210 Erfolge sehen. Wir melden die Erfolge auch den Patienten zurück und dasselbe  
211 gilt dann auch für die Mitarbeiter. Wir merken, wenn etwas gut gelingt, auch  
212 wenn es die kleinen Schritte sind und so glaube ich empfinden, traue ich mir zu  
213 sagen, fast alle einen Sinn dahinter in dem was sie tun.  
214 I: Das ist ja jetzt eh so mein letzter Punkt bei den PERMA Faktoren, wie  
215 kommuniziert man Freude bei Zielerreichung und worauf bezieht sich Lob oder  
216 positives Feedback oder wie gelingt euch das, dass es gut kommuniziert wird?  
217 IP8: Ganz viel über Gefühl, ganz viel darüber, dass man merkt und sieht, dass  
218 sie ganz gut einen Patienten begleitet haben. Die Mitarbeiter haben auch super

219 Gruppen angeleitet – einfach das auch nochmal rückzumelden, wie die Patienten  
220 gestrahlt haben, nachdem sie aus der Zusammenarbeit rausgekommen sind. Oder auch  
221 Teilnehmer von einer Fortbildung gehen gestärkt raus. Also ich glaube da wird  
222 ganz viel direkt rückgemeldet. Das ist nicht etwas, was wir aufstauen lassen, es  
223 ist nicht so im großen Stil, dass es einmal im Monat eine Lob Hymne gibt,  
224 sondern wir sind da doch ein relativ großes Team, aber ich höre es immer wieder,  
225 dass auch Kolleginnen untereinander sagen, ma das hast du super gelöst und gut  
226 gemacht. Schau Mal wie es dem Patienten jetzt gut geht. Und das freut mich dann  
227 auch immer und da versuche ich ganz bewusst, sofort wenn mir etwas auffällt, es  
228 gelingt etwas gut oder es läuft etwas gut – es rückzumelden. Beispiel gestern  
229 hatten wir einen Termin und die Patienten haben extrem positiv auch von den  
230 Mitarbeitern gesprochen – mir ist es dann ein persönliches Anliegen, dass ich  
231 die Mitarbeiter anrufe und ihnen rückmelde, dass da ganz viel Positives über  
232 euch gesprochen worden ist und die Arbeit die ihr macht, ist wirklich toll. Und  
233 man merkt natürlich auch, wie sich die freuen und dann auch wieder wachsen, an  
234 dem was sie tun.

235 I: Aber habe ich das jetzt richtig verstanden, dass das auch miteinander gut  
236 gelingt? Und gar nicht nur jetzt von oben nach unten gut funktioniert, sondern...

237 IP8: Ich glaube, dass wir auf Führungsebene das echt gut vorleben und diese  
238 Wertschätzung einander auch weitergeben und wissen was jeder gut kann und das  
239 auch dann wieder benennen können und dass dann auch ganz schnell im Team sich

240 verbreitet hat und auch wenn immer wieder neue Mitarbeiter dazustoßen – lernen

241 die ganz schnell, das besondere am anderen zu bemerken und das auch wirklich

242 immer zu sagen, auch wenn es kleine Erfolge sind.

243 I: Klingt nach einer ausgeprägten Teamkultur, die ihr da lebt. Das wären eh

244 schon so die PERMA Faktoren gewesen, die du für uns so schön zusammengefasst

245 hast und auch was euch wichtig ist, in dem Zusammenhang. Fällt dir noch etwas

246 Grundsätzliches dazu ein – also etwas was im Zusammenhang mit PERMA für dich in

247 der Führung wichtig ist?

248 IP8: Ganz wichtig ist auch immer dieser Weitblick fürs Große Ganze, dass der

249 nicht ganz untergeht. Also auch dieses – wir arbeiten gemeinsam an einer Mission,

250 wir arbeiten gemeinsam an etwas Größerem. Wir leisten einen Riesenanteil zur

251 Gesellschaft – dieses Engagement ist mir einfach ganz, ganz wichtig. Weil ich

252 glaube, durch das gehen viele – du hast vorher einmal gesagt, wo nehme ich die

253 Zeitressourcen her – ich glaube, wenn man nicht ein gewisses Engagement in

254 unserem Bereich hat, und eine gewisse Begeisterung, dann wäre dieser Blick fürs

255 Große Ganze gar nicht möglich. Und da finde ich es ganz wichtig in unserer

256 Führungsverantwortung, den nie aus den Augen zu verlieren und den immer ein

257 bisschen auch über alles andere zu stellen. Dafür braucht es manchmal eine klare

258 Sichtweise, manchmal braucht es ganz viel Humor und Spaß und manchmal braucht es

259 einfach nur Beziehungen die tragfähig sind.

260 I: Und eben in dem Zusammenhang gibt es da auch etwas, was du im Zusammenhang

261	mit PERMA-Lead als hinderlich oder schwierig erlebst?
262	IP8: Ich glaube, dass die Positive Psychologie immer ihre Grenzen aufzeigt, dann
263	wenn es vor allem herausfordernd und schwierig wird. Ich glaube PERMA-Lead ist
264	eine Kultur die wir leben und spüren, die musst du auch spüren. Nur wenn du sie
265	vorlebst, können sie auch die Mitarbeiter leben und eingepflegt kriegen. Dann
266	wenn es schwierig und herausfordernd wird, dann braucht es manchmal einen klaren
267	Rahmen, den man setzen muss. Und das glaube ich wird im PERMA-Lead ein bisschen
268	unterschätzt, aber ist für uns halt immer die tolle Verbindung mit der Neuen
269	Autorität – es gibt eine rote Linie und die müssen wir aufzeigen und es ist auch
270	OK wenn man beharrlich Widerstand leistet, gegen die Verhaltensweisen von
271	Mitarbeitern, die auch nicht ok sind. Und trotzdem immer in einer guten soliden
272	Wertschätzung bleibt.
273	I: Das bringt mich dann eh schon zu meinem nächsten Fragenblock, der sich auf
274	die Herausforderungen in der Pandemie bezieht und da würde ich gerne als erstes
275	von dir wissen, was dir einfällt, welche Auswirkungen die Pandemie in eurem
276	Unternehmen gehabt hat? Also gerne global oder spezifisch. Was dir einfällt.
277	IP8: Im ersten Moment war es eine Schockstarre, weil wir in einem Bereich
278	arbeiten, wo wir mit digitalen sehr wenig am Hut haben. Digitale Medien waren
279	überhaupt nicht – also überhaupt nicht, ist vielleicht übertrieben, aber es war
280	nicht üblich Therapien oder Fortbildungen digital abzuhalten. Wir waren alle
281	auch ein bisschen überfordert damit, weil wir die ganzen Programme auch nicht



282 gehabt haben – Teams, Zoom, Jitsi – wie sie auch alle heißen, musst du erstmal  
283 erlernen. Auch da wiederum sind die Stärken der Mitarbeiter haben wunderbar  
284 gewirkt, weil es gibt natürlich im Team viele die sich schon ausgekannt haben  
285 damit und wir das natürlich auch Wissen, wer kann total gut mit digitalen Medien  
286 umgehen und wer kann uns da weiterhelfen und wer kann Laptops auftreiben und wer  
287 kann die Programme installieren. Und das muss ich sagen, hat mir wieder gezeigt,  
288 wie wichtig PERMA-Lead davor schon war, dass es dann überhaupt möglich war, in  
289 der Corona Zeit also gerade am Anfang in den ersten Lockdowns arbeiten zu können.  
290 Indem man halt wirklich im guten Austausch ist und ein neues System auf die  
291 Beine stellt, auch da wieder den Mut zu haben, Neues entdecken zu wollen und  
292 auszuprobieren. Sonst wäre das in unserem Bereich gar nicht möglich gewesen,  
293 also das war dann schon sehr herausfordernd auch für uns.  
294 I: Hat es andere hilfreiche Strategien noch gegeben – also im Zusammenhang mit  
295 der Pandemie? Also du hast gesagt es war hilfreich zu wissen, was deine  
296 Mitarbeiter auch wirklich gut können.  
297 IP8: Ja die dann auch wirklich einzusetzen, auch einmal außerhalb der  
298 Dienstzeiten miteinander vernetzt zu sein, trotzdem Raum und Zeit zu schaffen,  
299 Möglichkeiten zu geben – denn unsere Einrichtung war nicht geschlossen. Wir  
300 haben dann auch Schichtpläne erarbeitet, wer wann wie da ist. Raum zur Begegnung  
301 war uns wichtig. Dann auch an den Strukturen die wir sonst haben festzuhalten,  
302 das heißt relativ schnell vom Team in Präsenz, umgestellt auf Team Online. Wir

- 303 haben noch intensiver geschaut, die Medien zu nutzen, egal ob Whatsapp oder
- 304 Signal, der E-Mail-Verteiler wurde genutzt. Wir haben auch um immer alle
- 305 Mitarbeiter zu erreichen, wir sind auch zerstreut, die gleichen Informationen
- 306 zukommen zu lassen. Es gab Corona – Mutmacher E-Mails – wo wir gemerkt haben,
- 307 dass ist auch ein strukturpunkt gewesen, den die Mitarbeiter genossen haben. Auf
- 308 was schauen wir diese Woche – was ist für uns wichtig – also ganz viel trotzdem
- 309 connecten. Das war uns von Anbeginn sehr, sehr wichtig. Und auch den
- 310 Mitarbeitern die Sicherheit geben ihr verliert jetzt nicht alle euren Job – was
- 311 natürlich in der privaten Einrichtung ein Riesen Thema war – wir mussten ja dann
- 312 auch einige in Kurzarbeit schicken, wir haben relativ schnell Gottseidank dann
- 313 abklären können, wir können arbeiten – vielleicht nicht mehr in dem Ausmaß wie
- 314 vorher aber Arbeit ist trotzdem möglich und keiner von euch verliert den Job.
- 315 Auch da war Transparenz ganz, ganz wichtig und nach außen kommunizieren was
- 316 Sache ist.
- 317 I: Aber würdest du jetzt sagen du hast in dem Zusammenhang etwas anders machen
- 318 müssen in der Führung?
- 319 IP8: Ja – auf andere Kanäle, also man muss auch als Führungsperson auch auf
- 320 andere Kanäle umschalten, man darf nicht den Kopf in den Sand stecken, dass man
- 321 vielleicht nicht online arbeiten will, weil man dann seine größte Stärke Präsenz
- 322 und Enthusiasmus ein bisschen anders über den Bildschirm bringen muss. Den
- 323 Mitarbeitern vorleben und noch intensiver vorleben und vorzeigen. Angst und

324 Scheu ablegen und wie gesagt diese Transparenz noch viel intensiver leben wie  
325 vorher.

326 I: Wie ist das gelungen?

327 IP8: Beharrlichkeit – wir haben da ganz eine strukturierte Führungskraft gehabt,  
328 die jetzt auch in Karenz ist, die durch ihre Struktur und Klarheit gerade auch  
329 diese verbale Form – also ganz viele E-Mails sind rausgegangen, das ist was  
330 anderes als wenn ich im Team in Präsenz klar formuliere, was ist Sache –  
331 Struktur vorgeben und wie schaut in Zukunft unsere Arbeit aus, und was habt ihr  
332 zu tun und was müsst ihr eintragen und wie kann es gelingen.

333 I: Ok – das heißt wenn du sagst Führungsverhaltensänderung, fällt dir da noch  
334 etwas ein, was du in dieser Zeit anders hast machen müssen oder waren sonst die  
335 Methoden und Strategien sehr ähnlich?

336 IP8: Ich glaube schon, dass die Methoden und Strategien sehr ähnlich waren, aber  
337 auch weil wir ganz schnell von Präsenz auf Online umgestellt haben. Es war  
338 manchmal ein bisschen anstrengender, weil man sehr viel verfügbar sein hat  
339 müssen, also auch dieses – ich glaube das ist auch so eine meiner Stärken –  
340 diese Ausdauer ist halt gerade in der Pandemiezeit noch stärker zum Tragen  
341 gekommen. Das heißt man hat es aushalten müssen, dass man mehr erreichbar sein  
342 musste – das haben die Mitarbeiter gebraucht, um einfach auch ihren sicheren  
343 Rahmen spüren zu können.

344 I: Du und was würdest du sagen ist der Beitrag den PERMA-Lead zur Bewältigung

345	der Pandemie beigetragen hat?
346	IP8: Ja also ich glaube tatsächlich es wäre vieles nicht möglich gewesen, wenn
347	wir nicht miteinander eine ganz lustige, offene Teamkultur pflegen, also das ist
348	schon auch so etwas wichtiges. Dass wir durch die Pandemie mit ganz viel Spaß
349	gekommen sind – warum? – weil wir uns untereinander im Team so gut verstehen und
350	so viel Interesse und Verständnis für all die unterschiedlichen Lebensmodelle
351	auch haben, dass es einfach gerade wo viele vielleicht im Home-Office alleine zu
352	Hause versumpft sind, war es für uns einfach trotzdem total nett, wenn einmal
353	2-3 Mitarbeiter gemeinsam in der Einrichtung waren und auch miteinander Mittag
354	gegessen haben – oder man hat sich im Kleinteam einen Online Termin ausgemacht.
355	Durch dieses PERMA-Lead dass wir eine gute Kultur haben, eine gute gemeinsame
356	lustige Arbeitszeit – ist das in der Pandemie natürlich auch viel leichter
357	gewesen. Das heißt es ist noch immer Raum geschaffen worden, für ganz viel Spaß
358	und auch für einen Kaffeetratsch und auch ein gemeinsames Mittagessen. Das hat
359	nicht aufgehört, dass war uns auch wichtig, das haben wir vorgelebt, das hat
360	glaube ich auch alle durch die Pandemie getragen. Aber natürlich auch das
361	Verständnis für viele der unterschiedlichen Lebensmodelle, wenn wir gewusst
362	haben, da ist eine Mama die hat Kinder zu Hause, dann haben wir natürlich
363	versucht so gut es geht zu unterstützen. Oder wenn jemand ganz alleine war, dann
364	haben wir geschaut, dass der Mitarbeiter einmal einen Office Dienst mehr machen
365	kann und im Sekretariat sitzt und dann trotzdem auch mit anderen Leuten in

366 Beziehung tritt. Aber ich glaube dazu war PERMA-Lead ganz wichtig, eben die  
367 Stärken von den anderen zu erkennen und einzusetzen und Spaß an der Arbeit zu  
368 haben und diesen Enthusiasmus – dieses wir leisten da jetzt gemeinsam einen  
369 Beitrag zur Gesellschaft. Das hat ganz viel bewirkt – diese Sinnhaftigkeit – all  
370 unsere Mitarbeiter haben einen Sinn darin gesehen, gerade dann wenn es schwierig  
371 wird, für eine Gesellschaft da zu sein – und auch im Team da zu sein füreinander.  
372 I: Danke – jetzt hast du ganz ausführlich und schön finde ich zusammengefasst,  
373 welche Herausforderungen die Pandemie für die Führung, für euch mitgebracht hat  
374 und wie ihr dem Entgegnet seid. Fällt dir noch etwas ein, was hilfreich war in  
375 dieser Zeit? Die Zeit ist ja jetzt noch nicht zu 100% überstanden, aber was war  
376 für die Führung hilfreich?  
377 IP8: Für die Führung hilfreich war auf alle Fälle, dass wir den Mut gehabt haben,  
378 neue Geschäftsfelder aufzumachen, das heißt auch den Mut in einer Pandemie, wo  
379 viele ja eher sich auf das Zurückgehalten haben, was gerade da ist und das auch  
380 gut abgearbeitet haben. Wir haben eigentlich neue Geschäftsfelder aufgemacht und  
381 das zeigt wieder einmal unseren Weitblick auf, dass wir uns auch dann noch Mut  
382 füreinander und miteinander haben, etwas Größeres anzupacken. Das haben wir auch  
383 Transparent gemacht und das mit den Mitarbeitern gemeinsam getragen haben. Als  
384 Beispiel dazu – wir sind ja eine Einrichtung die ganz viele Therapien anbietet  
385 und haben uns dann nicht gedacht, dass wir auch Leistungen aus dem  
386 Behindertenbereich noch gut ausführen können – so auch Assistenzleistungen. Und

387 irgendwie hat es sich dann ergeben – weil andere Institutionen geschlossen haben,  
388 dass es jemanden gebraucht hat der diese Dienstleistungen übernommen hat. Und  
389 wir haben auch den Mut gehabt als neuer Träger aufzutreten und waren da  
390 beharrlich dran. Da nehmen wir die eine Stärke der Führungsperson die klar und  
391 strukturiert ist und die hat einfach Emails an die zuständigen Referatsleiter  
392 geschrieben hat und irgendwie hatte man den Plan das schon hinzukriegen – und  
393 wenn man das zusammenpackt, gelingt es ein neues Geschäftsfeld in der Pandemie  
394 zu eröffnen, das eigentlich die Einrichtung finanziell gerettet hat. Wir haben  
395 es dann öffentlich gemacht und waren beharrlich dran und das ist nur etwas was  
396 geht, wenn man sich im Team gegenseitig unterstützt und wertschätzt und auch  
397 vertraut.  
398 I: Das war das hilfreiche – und hat es auch etwas hinderliches in der Führung  
399 während der Pandemie gegeben?  
400 IP8: Ja das man neue Zugänge hat finden müssen, wie man die Mitarbeiter auch  
401 verlässlich erreicht, das kann ich aber auch sagen, PERMA-Lead leistet da aber  
402 auch schon großen Beitrag, weil wir stehen gut im Kontakt mit unseren  
403 Mitarbeitern – so blöd das klingt – wir haben alle unsere Privatnummern und  
404 nicht nur die Diensthandys – und es ist keiner dem anderen Böse, weil eben  
405 Beziehung so gut ist, wenn man ihn auch außerhalb der Dienstzeiten anruft. Und  
406 das kann manchmal sehr hinderlich sein – in dem Fall war es aber für uns etwas  
407 ganz, ganz förderliches.

408 I: Alles klar – das war dann eh schon so mein Block zu den Herausforderungen der  
409 Pandemie in der Führung und zum Abschluss hätte ich dann noch so, welche  
410 Herausforderungen durch die Krise leichter bewältigt werden konnte und da wollte  
411 ich als erstes gerne wissen, welche besonderen Herausforderungen momentan so im  
412 Unternehmen vorherrschend sind?

413 IP8: Der Andrang ist bei uns extrem groß, das heißt die Belastung ist in den  
414 letzten zwei Jahren massiv angestiegen. Man erwartet bzw wir erwarten wirklich  
415 Höchstleistung von allen und voneinander und die Herausforderung glaube ich, ist  
416 jetzt, wirklich das ganze intensiv wertzuschätzen – bewusst auch für Auszeiten  
417 wieder zu Sorgen. Es hat sich schon so eine 24/7 Mentalität eingeschlichen durch  
418 Covid – auch durch das digitale ständig erreichbar sein und da ist es ganz  
419 wichtig und herausfordernd einen guten Mittelrahmen zu finden. Das gelingt  
420 glaube ich nur, wenn man es offen und transparent anspricht und wieder gemeinsam  
421 versucht im Team auch bewusst aufmerksam darauf zu machen.

422 I: Und gibt es auch weitere Herausforderungen mit denen ihr momentan zu kämpfen  
423 habt?

424 IP8: Ja was man vielleicht auch noch gar nicht gesagt hat, dass sich Mitarbeiter  
425 ständig verändern und wir sind sehr gewachsen. Wir haben uns seit Anfang der  
426 Pandemie bis jetzt eigentlich von den Mitarbeitern fast verdoppelt. Das birgt  
427 natürlich auch eine Riesenherausforderung für den ganzen Organisationsapparat  
428 und mit dem kämpfen wir schon noch extrem, würde ich sagen. Aber PERMA-Lead

429 macht es uns möglich, dass sich alle ein bisschen verantwortlich fühlen und dass  
430 jeder ein Stückchen mehr leistet, als er eigentlich muss und das auch noch gerne  
431 tut. Und vielleicht auch mehr Verantwortung übernimmt, als in seiner  
432 Aufgabenzuständigkeit.

433 I: Das wären so ein bisschen die Vorteile in der Mitarbeiterführung – verstehe  
434 ich jetzt, trotz den besonderen Herausforderungen. Darf ich da gleich nachfragen,  
435 ihr habt ja doch in eurem Team sagen wir auch eine relativ weiter Altersspanne,  
436 merkst du da einen Unterschied in den Generationen? Also musst du da  
437 unterschiedlich agieren in der Führung – bei den jüngeren und bei den älteren?

438 IP8: Also unterschiedlich agieren tu ich einmal sicher nicht, weil ich  
439 authentisch bin in dem wie ich bin, also mir ist es ganz wichtig, dass ich quasi  
440 jeden gleichbehandle und das bei mir ja auch genauso ist – also das ist für mich  
441 ganz wichtig. Ich versuche egal ob mein Kollege 20 oder 40 ist authentisch zu  
442 bleiben, was wir schon bemerken, ist ein Generationenwechsel. Heutzutage sind  
443 diese Vollzeitstellen im Gesundheitsbereich auch nicht mehr so gerne gesehen, es  
444 möchte jeder sehr flexibel arbeiten, was uns auch einerseits wieder sehr  
445 entgegenkommt, weil wir ja auch flexible Arbeitszeiten wünschen. Aber man muss  
446 schon sagen, dass dieses Vollzeit wo angestellt zu sein, ich opfere mich für  
447 meine Arbeit auf, das ist bei den jüngeren überhaupt nicht mehr so. Und bei den  
448 jüngeren ist es einfach ganz, ganz wichtig, dass sie eine Zukunftsperspektive  
449 haben, dass man ihnen ganz viel ermöglicht, auf Weitblick, dass man ihnen ganz



450 viel ermöglicht an Fortbildungen und an Weiterbildungen. Damit du sie auch gut  
451 an die Einrichtung bindest.

452 I: Gelingt es sie an die Einrichtung zu binden?

453 IP8: Indem wir es vorleben wie wichtig es auch ist, sich weiterzubilden. Wir  
454 haben auch eine Akademie wo wir Kongresse und Fortbildungen machen und Seminare  
455 abhalten – da müssen wir bewusst einladen. Ob uns das bei allen gelingt – sicher  
456 nicht. Spannend ist nur – bei denen die schon lange da sind und auch vorhaben zu  
457 bleiben, merkt man, die binden sich auch in diese Dinge ein. Denen ist das  
458 wichtig, dass sie sich gut weiterbilden und für die Dinge leben, die wir gut  
459 finden.

460 I: Und was würdest du dann sagen, sind so die Vorteile die sich durch das  
461 PERMA-Lead Konzept fürs Unternehmen und auch durch diese Herausforderungen  
462 ergeben?

463 IP8: Durch dass das die meisten die bei uns arbeiten einen Sinn dahinter sehen,  
464 indem was sie tun und wissen, was ist uns wichtig und wo wollen wir hin. Da  
465 binden wir sie schon ein bisschen automatisch, weil sie ja begeistert sind von  
466 der Idee – sie sind begeistert von Ideen der positiven Herangehensweisen und  
467 auch von der Neuen Autorität und sie krallen danach mehr darüber Wissen zu  
468 wollen, nachdem wir ja PERMA-Lead auch das Wissen mit anderen Teilen und das  
469 Weitergeben – ist das eines der Riesengroßen Faktoren warum auch gerne junge  
470 länger bei uns bleiben.

471 I: Kannst du auch irgendwelche betriebswirtschaftlichen Vorteile benennen, die  
472 sich dadurch ergeben?

473 IP8: der außergewöhnliche Erfolg ist nur dann möglich, wenn man seine Arbeit  
474 gerne macht und man kommt nur dann in einen Flow, und bei uns zeigt sich das  
475 dann halt im Umsatz, viele Patienten bedeuten viel Umsatz – viele Stunden die  
476 ich auf Patienten arbeiten kann, heißen viel Umsatz und das gelingt denen die  
477 was erreichen wollen, die das größere Ganze sehen natürlich viel besser und das  
478 schlägt sich im Umsatz nieder. Das gleiche ist das neue Geschäftsfeld, man merkt  
479 dass wir gute Arbeit leisten und dass unsere Mitarbeiter aufblühen in dem was  
480 sie tun. Die Mitarbeiter geben das dann auch an die Patienten weiter und dann  
481 bekommen wir auch wieder mehr Aufträge, das schlägt sich dann  
482 betriebswirtschaftlich nieder, das heißt der Zulauf wird, das hat sich ja auch  
483 gezeigt, wieso wir bei den Mitarbeitern verdoppelt haben, wird immer größer.

484 I: Und jetzt hast du vorher aber gesagt, ihr habt eine relativ hohe Fluktuation,  
485 das heißt glaubst du dass man die Mitarbeiter mit PERMA-Lead auch gut binden  
486 kann oder eher nicht?

487 IP8: Also ich glaube auch weil wir eine Ausbildungseinrichtung sind, muss man  
488 einfach ganz klar sagen, wird es diese Fluktuation immer geben – ich glaube das  
489 ist etwas ganz Wichtiges, aber dass es trotzdem möglich ist, sie länger zu  
490 binden. Es ist nicht nur so, und das zeigt es uns immer wieder, dass sie nur die  
491 Fachausbildung machen und dann sofort weg sind – dass sie ihr 2000 Stunden bei

- 492 uns absolvieren, aber die wollen dann oft auch bleiben und die wollen oft auch
- 493 noch mehr lernen und sie sind auch Teil des Teams ab dem 1. Tag wo sie
- 494 hereingehen und umso wohler ich mich in einem Team fühle und wertgeschätzt von
- 495 meinen Führungspersonen, bleibe ich länger und leiste einen Beitrag dazu.
- 496 I: In dem Zusammenhang erlebst du irgendetwas im PERMA-Lead Konzept als
- 497 Nachteil?
- 498 IP8: Also Nachteil würde ich nicht sagen, ich sehe in dem allen eigentlich nur,
- 499 was macht es uns leichter – also mir als Führungsperson, meinen Mitarbeitern
- 500 damit ich gestärkt und souverän durch den Arbeitsalltag schreiten kann, weil so
- 501 gehe ich ganz anders aus der Arbeit raus – daher kann ich am Modell selber
- 502 nichts Hinderliches sagen. Das Einzige was ich vorher schon erwähnt habe, was es
- 503 manchmal braucht, ist dieser klare Rahmen wenn es sehr herausfordernd wird und
- 504 wenn Mitarbeiter eine rote Linie übersteigen.
- 505 I: Und wenn ich dich frage was ist mühsam am PERMA-Lead?
- 506 IP8: Was ist mühsam. Dass man vielleicht wenig Raum gibt zum Jammern, zum
- 507 Nörgeln und wir alle wissen manchmal tut Jammern, Seufzen und Schluchzen auch
- 508 gut. Aber ansonsten könnte ich da eigentlich nichts sagen.
- 509 I: Ja Danke – jetzt haben wir nämlich auch schon den nächsten Block, also welche
- 510 Herausforderungen in der Krise durch PERMA-Lead leichter werden ganz gut
- 511 abgearbeitet. Ich werde das jetzt nicht nochmal zusammenfassen, sondern ich
- 512 frage gleich direkt – welche Herausforderung durch PERMA-Lead in der Krise für

513	dich leichter geworden ist? Oder wodurch es für dich leichter geworden ist?
514	IP8: Ich glaube ich kann mich nur wiederholen, durch das ich so gerne meine
515	Arbeit mache und durch dass ich so viel Enthusiasmus und Begeisterung an den Tag
516	lege und das auch ins Team bringe, haben wir einfach wahnsinnig viel Spaß und
517	Freude an der Arbeit und das macht es gerade in den Herausfordernden Zeiten,
518	wenn die Umstände eh so herausfordernd sind, mit Lockdown und mit Familie zu
519	Hause und mit Kindern im Home Schooling, dann macht das natürlich einen
520	Riesenunterschied, wenn ich ein Team habe, indem ich mich wohlfühle, indem ich
521	wertgeschätzt werde und indem ich auch Freude an der Arbeit habe. Dann geht das
522	auch nicht auf die Emotionen auf den Körper.
523	I: Das heißt ihr wart auch alle gesund in der Pandemie?
524	IP8: Ja wir haben tatsächlich – und sind auch gut durchgekommen – wir haben ein
525	Sicherheitskonzept gehabt in der Pandemiezeit, das einen sehr klaren Rahmen
526	hatte oder noch immer hat, der uns wichtig ist. Auch hier gilt wieder – vorleben,
527	dann können es die Mitarbeiter auch wieder mittragen. Also wir haben dann schon
528	auch gemerkt, wenn man Krankenstände oder so betrachtet, hat sich das eigentlich
529	in den letzten zwei Jahren – sind wir gut durch die Krise gekommen.
530	I: Sehr gut. Das war dann auch schon für mich der letzte Block und total
531	ertragreich. Ich habe noch zwei Fragen, und zwar als erstes frage ich, gibt es
532	eine Frage die ich nicht gestellt habe, die du im Zusammenhang mit der Krise
533	oder PERMA-Lead noch beantwortet hättest?

534 IP8: Also mir würde nichts einfallen – vielleicht noch was man für jeden  
535 einzelnen Mitarbeiter noch tun könnte, um ihn in so herausfordernden Zeiten wie  
536 einer Pandemie zu stützen. Das wäre vielleicht noch etwas.

537 I: Wie würdest du das angehen?

538 IP8: Ja das wäre ja die spannende Frage.

539 I: Also das wäre für dich auch offen, wie man den einzelnen besser unterstützt.  
540 Vielleicht einen Pandemiebeauftragten ausrufen, der sich nur um das Wohlbefinden  
541 der Mitarbeiter kümmert – entschuldige, ich bin nicht für Lösungen da. Du und  
542 ist allgemein noch etwas offen geblieben in dem Zusammenhang und mit den vielen  
543 Fragen die ich gestellt habe?

544 IP8: Also das waren so viele Fragen, sehr spannend, weil man so erst wieder  
545 einmal reflektiert wie wir eigentlich arbeiten, Nein – mir würde aber nichts  
546 mehr einfallen.

547 I: Dann sage ich super und Danke und das war ganz wunderbar.

**Transkription IP9** vom 23.02.2022 über MS Teams durchgeführt, Teamleitung, Maschinenbau-  
branche, 29 Jahre weiblich, Interviewzeit: 67 Minuten

1 I..... Interviewer

2 IP9..... Interviewpartner

3 I: Mein Kontakt hat gesagt, dass du seit Anbeginn der Pandemie mit Positive  
4 Leadership konfrontiert bist, mehr oder weniger und ich habe eben dazu ein paar

5	Blöcke vorbereitet, das heißt zu Positive Leadership auf der einen Seite und zur
6	Pandemie und Corona und alles was halt so in die Herausforderungen in dieser
7	Zeit gefallen ist, auf der anderen Seite.
8	IP9: Da bin ich gespannt.
9	I: Du darfst gerne ausführlich mit Beispielen antworten, wie du es für richtig
10	haltest, du bist heute die Expertin und alles was du sagst, wird heute für bare
11	Münze genommen.
12	IP9: Bitte einfach sollte ich in eine falsche Richtung reden hineinsagen, und
13	falls dich was interessiert einfach hineinfragen, ich bin da sehr offen und ich
14	sehe das – mir macht das Spaß – wenn man so konkret über Sachen gefragt wird,
15	dann stoßt das zum Denken an und deshalb sehe ich das für mich als Weiterbildung,
16	wenn man befragt wird, das bringt mich auch weiter. Ich bin gespannt.
17	I: Das stimmt sicher, und alle mit denen ich fertig war, haben gesagt, super
18	Danke Katrin, jetzt habe ich wieder eine Stunde reflektiert, was ich eigentlich
19	tue.
20	IP9: Ich muss auch sagen, peinlicherweise, weil du sagst, mit dem PERMA Modell,
21	ich habe es mir zu Hause noch schnell durchgelesen, wofür PERMA nochmal steht. D.
22	hat auch immer zu mir gesagt, du wendest das so gut an, und ich habe dann
23	gesagt D. ich bin ganz ehrlich, ich weiß gar nicht, ich weiß nicht Mal genau,
24	bei was es war. Ich mache das intuitiv. Ich greife ja nicht in Schublade 4 und
25	hole Tool Nummer 3 heraus.

26 I: Und das sagen eh alle, dass es etwas sehr Intuitives ist und dass es durch  
27 das so internalisiert ist und dass es oft schwierig ist, das dann zu benennen.  
28 Ich versuche mit meinen Fragen das aus dir herauszukitzeln, damit ich dann auch  
29 noch etwas davon habe. Dann fange ich gleich an mit der ersten Frage – was aus  
30 deiner Sicht die wichtigsten Führungskompetenzen sind – so ganz im Allgemeinen?  
31 IP9: Boa – die wichtigsten Führungskompetenzen. Ich finde Empathie sehr wichtig.  
32 Warum Empathie, vielleicht sage ich ein paar Sätze dazu, damit ich weiß, dass  
33 ich es richtig auf den Punkt gebracht habe. Ich finde jede Person ist einfach  
34 anders. Und ich habe einfach gelernt, es gibt den einen Mitarbeiter der braucht  
35 vielleicht das mehr, dass man ihn bei der Hand nimmt, der andere weniger, der  
36 eine will etwas in einer Besprechung besprechen und der andere geht lieber auf  
37 einen Kaffee- Also das ein bisschen hineinspüren auf eine Person und sich auf  
38 die Person einlassen, das ist was das kann man am wenigsten lernen. Das hat man  
39 entweder oder hat man nicht, das finde ich fast am wichtigsten. Ist aber eine  
40 schwierige Frage – was sind für mich die wichtigsten Führungseigenschaften. Ja  
41 das zweite, wenn ich zum Beispiel für mich in die andere Richtung denke, was für  
42 mich als Mitarbeiter bei meiner Führungskraft wichtig ist, in diese Richtung  
43 hätte ich gesagt, dass mich diese Person mitreißt. Also so dieses – da ist eine  
44 Leidenschaft da und die Person brennt für irgendetwas, und diese Eigenschaft zu  
45 haben anderen Leute mitzuziehen und zu sagen wir ziehen in den Krieg und wir  
46 sind alle gemeinsam drinnen, wenn irgendetwas Schlimmes passiert. Dass man die

47	anderen mitzieht und was ich auch gesagt hätte ist, dass man Vertrauen aufbaut.
48	Also das habe ich bei mir im Team gemerkt, wenn man seinen Mitarbeitern vertraut,
49	dann steht man hinter ihnen und dann kriegt man das gleiche zurück. Und ich
50	glaube, wenn man den Mitarbeitern nicht vertraut, dann ist das aus meiner Sicht
51	etwas was nicht funktioniert. Also vielleicht die Möglichkeit – um das auf die
52	Frage zurück zu bringen – was ist die Eigenschaft der Führungskraft – einfach
53	die Eigenschaft Vertrauen aufbauen zu können, zu Mitarbeitern, ich glaube viele
54	können das gar nicht. Die sagen Arbeit ist für mich abarbeiten und den Menschen
55	vertraue ich nicht.
56	I: Jetzt frage ich gleich zwischen.
57	IP9: Ja bitte frage dazwischen, ich habe jetzt gerade eh nichts mehr.
58	I: Jetzt hast du 3 super Sachen gesagt und die als allgemeine
59	Führungskompetenzen angeführt, würdest du sagen, das sind auch deine
60	Führungskompetenzen oder bringst du noch irgendwelche Führungskompetenzen
61	zusätzlich mit vielleicht?
62	IP9: Ich habe jetzt viele menschliche Führungskompetenzen gesagt, natürlich
63	bringt das jetzt nicht, wenn ich nur ein lieber Mensch bin. Es ist auch wichtig,
64	das habe ich gelernt, dieses große Ganze immer zu sehen. Aber das ist jetzt was
65	Inhaltliches, das interessiert dich wahrscheinlich nicht.
66	I: Wohl unbedingt, ich sage dir jetzt auch gleich meine nächste Frage wäre
67	nämlich, welche Strategien in der Führung, wendest du bevorzugt an? Also so –



68 gibt es irgendwelche Strategien, das ist für mich nicht nur menschlich, das ist  
69 auch ein bisschen mehr als das menschliche.

70 IP9: Verstehe, was sonst noch wichtig ist, zusätzlich zu dem menschlichen, dass  
71 man menschlich führen kann, ist natürlich das, dass es fachlich inhaltlich passt,  
72 dass man die Fähigkeit hat, das große Ganze zu sehen und aber selbst auch nicht  
73 ins Detail reinfällt. Das merke ich bei vielen anderen, die schaffen das nicht  
74 zu sagen, ich bin auf der oberen Ebene und ich habe das Big Picture und ich  
75 schaue wo dazwischen die Rädchen zu drehen sind und viele wollen runtertauchen  
76 und arbeiten am kleinen Detail, da lernt man halt das geht nicht. Man muss halt  
77 das schaffen das auf einer Ebene zu steuern und zu verstehn das ganze System,  
78 aber nie komplett tief drinnen zu sein, aber auch abzugeben. Vielleicht ist das  
79 der Punkt – zu sagen – ich gebe die Themen ab, jeder Macht seinen Part und ich  
80 bin die, die das sammelt und das zusammenbringt. Ich glaube das ist auch eine  
81 wichtige Eigenschaft, die Fähigkeit Themen abgeben zu können – wirklich  
82 delegieren zu können – ich lasse das Thema, ich vertraue meinem Mitarbeiter der  
83 macht das jetzt.

84 I: Big Picture ist eine schöne Metapher, da frage ich auch gleich nach, glaubst  
85 du dass deine Mitarbeiter das Big Picture sehen.

86 IP9: Nein – das fällt mir immer wieder auf, also ein paar entwickeln sich in  
87 diese Richtung, aber ich merke, das ist bei den meisten nicht da- aber ist auch  
88 nicht ihre Aufgabe.

89	I: Fehlt nicht ohne Big Picture ein bisschen die Sinnhaftigkeit für das was ich
90	tue oder?
91	IP9: Ja verstehe, da müssen wir jetzt unterscheiden, wie soll ich das erklären –
92	ist ein bisschen schwierig. Ich bin im Endeffekt in der Firma für alles
93	zuständig für alles was mit Datenaufbereitung und Datenauswertung zusammenhängt,
94	dafür haben wir viele Tools im Haus, sagen wir so. Und ich weiß was in welchem
95	Tool wie ist und wie die ganzen Zusammenhänge funktionieren und jetzt ist halt
96	jeder von meinen Kollegen tiefer in einem speziellen Tool drinnen und das habe
97	ich gemeint, im Big Picture, wenn wir ein neues Thema besprechen und ich weiß,
98	das hat übergeordnet Auswirkungen vielleicht auf ein anderes Tool, dann kenne
99	ich halt dieses Big Picture, ich versuche das schon dementsprechend den anderen
100	zu sagen, oder auch zu sagen, was das für die Firma für einen Einfluss hat, was
101	das bedeutet, damit ich ihnen auch dieses warum machen wir das mitgebe. Dieses
102	warum machen wir das verstehen sie schon, dieses Big Picture mit dem
103	übergeordneten Why verstehen sie, aber auf fachlicher Ebene zu sagen, da habe
104	ich noch die 3 anderen Tools, die vielleicht auch betroffen sind, das ist meine
105	Aufgabe. Ich schaue, dass die ganzen Sachen zusammenfließen und dass das
106	zusammenpasst alles.
107	I: Ok, das heißt das war einfach weil Aufgabenbezogen fehlt teilweise das Big
108	Picture, so habe ich das jetzt verstanden.
109	IP9: Ja genau inhaltlich fachlich, aber das soll ja so sein, dass ich in meiner

- 110 Funktion übergeordnet die Sachen verstehe und wenn es ins Detail geht, ich für
- 111 jeden Bereich einen Kollegen habe, der da drinnen ist. Wo ich dann natürlich auf
- 112 der Ebene nicht mehr mitreden kann.
- 113 I: Ja verstehe, dann switchen wir zurück zum Führungsstil und gibt's in der
- 114 Führung für dich irgendwelche Methoden oder Interventionen die du gerne
- 115 anwendest?
- 116 IP9: Ganz allgemein, ohne ein spezielles Szenario?
- 117 I: Du darfst es gerne mit einem Szenario verknüpfen, aber grundsätzlich wäre die
- 118 Frage einmal ganz allgemein?
- 119 IP9: Also prinzipiell, es ist jetzt nicht so, dass ich da alle über den gleichen
- 120 Kamm schere, also ich verhalte mich gegenüber meinen verschiedenen Kollegen
- 121 anders, je nachdem wie die Person ist. Und ich glaube, dass ich – also ich gehe
- 122 es meistens so an, wenn irgendein Thema ist, dann versuche ich mich auch in den
- 123 anderen hineinzusetzen und anhand davon entscheide ich dann – oder versuche
- 124 das zu lösen. Was aber eigentlich – ich sage jetzt für mich in letzter Zeit
- 125 bewusst worden ist, klingt jetzt komisch, aber das ist für mich eine meiner
- 126 Dinge, die mich ausmachen, ich bin sehr ehrlich und offen – meinen Kollegen
- 127 gegenüber. Also ich erfinde nicht irgendnetwas oder rede herum – ich bin recht
- 128 ehrlich. Ich sage auch, wenn ich etwas nicht optimal gemacht habe. Und ich merke,
- 129 wenn ich das mache, dann machen sie das auch.
- 130 I: Das heißt es färbt ein bisschen ab, was du tust.

- 131 IP9: Ja und ich habe für mich gemerkt, wenn ich aus meinem Bauchgefühl heraus
- 132 handle, dass das immer die beste Entscheidung ist. Also ich habe
- 133 zwischenzeitlich, wie ich immer mehr Leute übernommen habe, mir oft Gedanken
- 134 gemacht, wie soll ich jetzt handeln, gibt es irgendeine Methode die ich anwenden
- 135 soll, habe dann auch mit D. geredet. Ich habe jetzt die Situation und was soll
- 136 ich tun und er hat mir ein bisschen geholfen. Und ich habe dann damit aufgehört
- 137 mir so große Pläne zu machen, habe gesagt, ich warte auf die Situation und
- 138 schaue was mein gefühl in dem Moment sagt, was richtig ist und handle einfach
- 139 aus meinem gefühl heraus und authentisch in dem Moment. Ohne dass ich jetzt groß
- 140 eine konstruierte Geschichte habe – ich vertraue mittlerweile sehr stark auf
- 141 mein Bauchgefühl, weil ich gemerkt habe, dass das bis jetzt immer sehr gut
- 142 funktioniert und der andere mir dementsprechend gegenübertritt dann.
- 143 I: Ja super, das heißt Authentizität ist auch noch so etwas was wir hinzufügen
- 144 können.
- 145 IP9: Ja Authentizität finde ich extrem wichtig. Und auch die Ehrlichkeit.
- 146 I: Und Transparenz hast du auch gesagt, dass du offen mit den Themen umgehst.
- 147 IP9: Was war jetzt das Wort.
- 148 I: Transparenz.
- 149 IP9: Ach Transparenz ja – finde ich auch sehr wichtig, weil es passiert was oder
- 150 man bespricht etwas mit der Geschäftsführung und weißt du ich bin dann meistens
- 151 sehr offen und erzähle es meinen Kollegen gleich. Ich finde das recht wichtig,

- 152 weil sie dann auch wissen, dass ich ihnen nichts verheimliche oder mein eigenes
- 153 Ding mache und sie nicht miteinbeziehe.
- 154 I: Das finde ich gut, dass sind glaube ich auch ganz wichtige Punkte im
- 155 Führungsstil. Was ist aus deiner Sicht, das was in der Führung manchmal
- 156 hinderlich oder schwierig ist?
- 157 IP9: Was hinderlich oder schwierig ist.... Du meinst jetzt wirklich im Alltag als
- 158 Führungskraft oder wirklich im menschlichen Austausch mit meinen Kollegen, die
- 159 ich führe?
- 160 I: Du darfst gerne zu beiden etwas sagen, wenn dir zu beiden etwas einfällt.
- 161 IP9: Ja für mich persönlich, was mir nach wie vor schwerfällt oder wo ich mir
- 162 schwer tue ist, wenn ich jemanden, ganz überspitzt gesagt, maßregeln muss. Oder
- 163 jemanden sagen muss, wie er etwas zu tun hat. Das ist für mich nach wie vor
- 164 etwas, wo ich mich nicht so wohl fühle. Wo man natürlich hinterfragen kann, ob
- 165 meine Position die richtige ist. Aber das mag ich nicht so gerne, also wenn man
- 166 zum Beispiel, wenn man wirklich mit blöderen Sachen konfrontiert ist, das finde
- 167 ich ungut.
- 168 I: Du bist nicht die erste die das sagt, ich finde das spannend. Vielleicht hat
- 169 das auch einen Zusammenhang damit, dass wir uns ins Positive Leadership liegt
- 170 uns, und das mit dem Maßregeln und hierarchisch und autoritär zu agieren, liegt
- 171 uns vielleicht auch nicht.
- 172 IP9: Ich bin auch der Meinung, dass es die meiste zeit auch gar nicht notwendig

- 173 ist. Ich habe für mich gelernt und in meinem Team ist es so, ich merke, ich habe
- 174 das Vertrauen – es geht in beide Richtungen und wenn dann irgendetwas kommt, wo
- 175 ich denke, das geht zu weit, dann sage ich – das geht so nicht, bitte mach das
- 176 nicht. Ich sage das dann auch wirklich ernst heraus – und der andere versteht,
- 177 dass ich das ernst meine, aber ich bin die Autorität und ich muss was sagen, das
- 178 ist ein Teil den mag ich nicht so gern.
- 179 I: Ich bin eh ganz bei dir, das muss gar nicht immer sein.
- 180 IP9: Ja oder man muss etwas ungutes ansprechen, mit hinderlich natürlich ist es
- 181 auch ein Thema, worauf ich schon sehr achte – ich bin so gut wie immer
- 182 authentisch und ich bin auch sehr offen also bei mir sieht man auch immer,
- 183 welche Emotion ich habe, ich bin keine die etwas vorspielt und ich merke
- 184 manchmal, was mir schon schwerfällt, wenn ich grantig bin oder wenn ich eine
- 185 blöde Besprechung gehabt habe, wo mich irgendetwas inhaltlich nervt, dann denke
- 186 ich mir oft – ich sollte das jetzt vielleicht nicht vor meinem Team sagen. Ich
- 187 muss manchmal aufpassen, dass ich mich jetzt nicht bei meinem Team auslasse,
- 188 weil ich ja doch die Führungskraft bin und ich ziehe sie dann runter. Das ist
- 189 dann so eine negative Stimmung erzeugen und da versuche ich manchmal solche
- 190 Sachen. Ein paar Mal lasse ich es heraus, wenn es ganz schlimm ist, wenn wir zum
- 191 Beispiel beim Kaffee stehen, darf ich bitte kurz für eine Minute nur beim Kaffee
- 192 mit euch sein und mich auslassen? Dann passt das eh, aber ich versuche das
- 193 manchmal ein bisschen runterzuschlucken und dann nichts zu sagen.

- 194 I: Ist dann vielleicht auch ein bisschen die Vorbildfunktion, die man innehat.
- 195 IP9: Genau, weil ich mag das auch nicht wenn man schimpft oder blöd redet und in
- 196 meiner Rolle ist das nochmal etwas anderes.
- 197 I: Schön Danke – du dann komme ich auch schon zu meinem zweiten Block, also eben
- 198 tatsächlich ein bisschen die PERMA Elemente, also keine Sorge, ist keine Prüfung.
- 199 Ich frage ganz konkret also zum Beispiel meine erste Frage – was glaubst du,
- 200 welchen Beitrag leistest du, dass deine Mitarbeiter sich wohlfühlen?
- 201 IP9: Ich glaube der Hauptpunkt, also das was ich auch schon oft rückgemeldet
- 202 gekriegt habe, ist glaube ich der, das sie wissen, dass ich komplett hinter
- 203 ihnen stehe. Ich glaube das ist so der Hauptpunkt, weil da fühlt man sich wohl,
- 204 wenn man weiß da ist jemand, der steht komplett für mich ein. Dann fühlt man
- 205 sich wohl. Ja und ansonsten ist schwierig, also ich kann sagen, was ich so für
- 206 Rückmeldungen gekriegt habe. Von einem Kollegen habe ich einmal eine ganz liebe
- 207 Nachricht gekriegt, das ist halt das Feedback was ich kriege, sie sagen halt,
- 208 dass ich ein sehr fröhlicher Mensch bin und ich bin sehr selten schlecht drauf
- 209 und das bringt halt irgendwie positive Stimmung hinein und motiviert halt alle
- 210 ein bisschen und ich bin halt auch sehr positiv und meistens sehr optimistisch
- 211 und ja das hilft den anderen auch positiv zu sein.
- 212 I: Da bin ich ganz bei dir, das hilft den anderen.
- 213 IP9: Wenn jetzt ein blödes Thema ist, wir blödeln dann oft auch oder sagen halt,
- 214 dass ich so ein bisschen die Gabe habe aus jedem Thema das positive

215	herauszuholen.
216	I: Eh toll und eine tolle Gabe.
217	IP9: Manchmal geht es besser manchmal geht es schlechter.
218	I: Ich frage gleich als nächstes nach, wenn es so um die Stärken deiner
219	Mitarbeiter geht, die hat ja jeder Mensch und jeder hat verschiedene Stärken und
220	grundsätzlich was glaubst du, wie gelingt es dir, dass du die Stärken deiner
221	Mitarbeiter erkennst?
222	IP9: Ich glaube das gelingt mir ganz gut, das ist mir vorher noch eingefallen,
223	das habe ich ganz am Anfang vergessen zu sagen, wie wir darüber geredet haben,
224	was eine Führungskraft für Eigenschaft haben sollte, da möchte ich noch dazu
225	ergänzen, die Stärken erkennen von Mitarbeitern. Das ist – ich weiß nicht ob
226	dass D. geweckt hat in mir, aber wahrscheinlich, weil wir es da gemacht haben,
227	aber ich glaube das ist viel Übung. Das klingt jetzt vielleicht komisch, aber
228	wenn man einmal die Augen dafür offen hat, dann achtet man ständig darauf, also
229	ich glaube, dass ich das gut kann, weil ich das bewusst mache. Ja wirklich
230	einfach dieses Bewusstsein und bewusst zu starten und dann durchzusehen. Und bei
231	mir ist es nochmal dazu der Treiber, ich kann nicht mit jemanden Arbeiten wo ich
232	das Gefühl habe, der hat überhaupt keine Leidenschaft für das was er macht, das
233	macht mich fertig zum Beispiel. Und ich liebe das – für mich gibt es nichts
234	schöneres, als wenn in meinem Team jemand etwas macht und in dem voll aufgeht
235	und du siehst das Funkeln in den Augen und der taugt sich voll hinein, weil es



- 236 total cool ist, was er gemacht hat. Das gibt mir total viel, das ist für mich so
- 237 die Königsklasse, die man als Führungskraft erreichen kann und das kann man eben
- 238 nur dann erreichen, denke ich mir, wenn man die Themen eben entsprechend der
- 239 Stärken zuteilt und schaut wo die Personen aufgehen und gut sind. Und deswegen
- 240 mache ich das glaube ich die ganze Zeit, weil ich einfach will, dass die noch
- 241 mehr brennen anfangen und noch mehr Leidenschaft entwickeln, das ist halt so
- 242 mein treiber eigentlich.
- 243 I: Und tust du dann auch die Aufgaben dementsprechend verteilen?
- 244 IP9: Ja.
- 245 I: Also du schaust schon was kann er gut und lässt es ihn dann machen?
- 246 IP9: Ja was kann er gut und was macht ihm Spaß und ich versuche das halt immer
- 247 wieder, das mache ich eigentlich permanent. Das ist jetzt in dem Fall ein
- 248 bisschen mein Steckenpferd, weil das mein Treiber ist, dass die Leute das machen
- 249 wo sie Spaß haben. Deshalb versuche ich ständig die Themen so zu verteilen, dass
- 250 jeder möglichst viel Spaß hat und meistens macht man das Spaß wo man seine
- 251 Stärke hat, weil man dann gut in dem ist und dann aufgehen kann.
- 252 I: Ja das glaube ich auch. Du und wenn man jetzt nochmal so ins Team
- 253 hineinschaut, musst du was tun oder wahrscheinlich schon aber wahrscheinlich ist
- 254 es auch sehr intuitiv, aber was tust du damit das Team sich auch gegenseitig
- 255 unterstützt? Und dass auch ein bisschen Wertschätzung im Team gelebt wird?
- 256 IP9: Das ist tatsächlich kein so einfacher Punkt, ich glaube das es in meinem

257 Fall viel vorleben ist. Ich habe einen konkreten Fall gehabt, dass es zwischen  
258 zwei Kollegen wo ich das Team im Sommer übernommen habe, schwierig ist – nach  
259 wie vor. Am Anfang war es ganz, ganz schwierig und ich habe dann immer wieder  
260 überlegt, wie ich das schaffe. Ich glaube es ist auf der einen Seite den Leuten  
261 wirklich sagen, das habe ich gemacht, was ich in der anderen Person sehe – also  
262 ich sage dann zum Beispiel manchmal, wenn Kollege A etwas ausarbeitet und ich  
263 weiß Kollege B könnte einen super Input liefern, dann sage ich oft, schau her,  
264 nimm den Kollegen B dazu, der kann nämlich das und das super, der geht da total  
265 auf, das ist seine Stärke, der ist da gut und kann dir super Input geben. Also  
266 ich versuche das auch anzusprechen in der Gruppe oft, dass ich wirklich sage,  
267 schaut her, dass hat diese Person super gemacht – nutzt das und nehmt ihn dazu.  
268 Und ich habe das Gefühl, dass die anderen das auch ein bisschen aufnehmen.  
269 Erstens einmal sehen was andere für Stärken haben und die auch schätzen lernen  
270 und die Kompetenz sehen und auf der anderen Seite auch das Vorleben, dass wenn  
271 ich sage, ich gehe mit dem anderen wertschätzend um, habe ich zu 95% der Fälle  
272 die Erfahrung gemacht, dass das auch zurückkommt.  
273 I: Und ich meine das passt jetzt eh auch ganz gut dazu, aber brauchts dann  
274 manchmal auch noch etwas damit sich auch wirklich jeder als Teil des Teams  
275 fühlt?  
276 IP9: Ja ich finde das ist ganz viel das Soziale in einem Team, also gehen wir  
277 zusammen Kaffee trinken und machen wir einmal zusammen etwas nach der Arbeit.

- 278 Ich glaube, dass das das i-Pünktelchen ist, dass man sich zu einem Team
- 279 zugehörig fühlt.
- 280 I: Ja und machst du da etwas oder passiert das einfach?
- 281 IP9: Nein – ich mache schon etwas, aber es passiert auch. Also ich habe gemerkt,
- 282 wenn man so ein bisschen damit anfängt, dann passiert da auch etwas von den
- 283 anderen?
- 284 I: Und begegnest du da deinen Mitarbeitern auf Augenhöhe und machst dann auch
- 285 manchmal etwas mit ihnen oder grenzt du dich da ein bisschen ab?
- 286 IP9: Nein das ist ganz normal auf Augenhöhe, das ist jetzt nicht anders, sagen
- 287 wir so. Aber es ist jetzt nicht so, dass wir oft etwas machen nach der Arbeit,
- 288 also ich glaube wenn man den Firmenkontext hernimmt wenn man sagt – es reicht ja
- 289 schon wenn ich sage ich mach einmal in einem halben Jahr ein Teamevent wo ich
- 290 sage ich gehe bowlen am Abend oder ich denke das fördert das schon. Oder wir
- 291 haben so eine Angewohnheit, dass wir uns in der Früh beim Kaffee treffen – ich
- 292 weiß die anderen stehen draußen und trinken einen Kaffee – wenn ich in die Firma
- 293 komme, stehen sie meistens draußen dann redet man kurz, was hat man am Abend
- 294 gemacht, das ist einfach auch nett, sich wiederzusehen. Es ist einfach etwas
- 295 anderes wenn man ins Büro geht und sagt, jetzt startet man die Arbeit. Man ist
- 296 nicht nur fachlich zusammen, sondern man redet halt einfach ein bisschen. Es
- 297 geht einfach um das Interesse für den anderen. Die Kollegen reden dann manchmal
- 298 und fragen und S. hast du heute noch etwas vor? Dann redet man über irgendetwas

299	was man übernimmt. Es geht darum dieses Interesse für den Menschen zu zeigen und
300	nicht nur für die Arbeit dahinter. Das macht es das aus, dass man sich wirklich
301	zum Team zugehörig fühlt und nicht nur zur Arbeit, die im Team ist.
302	I: Schön gesagt, du und weißt eh vorher haben wir kurz schon über die sinnvolle
303	Arbeitsleistung gesprochen. Woher merken deine Mitarbeiter, dass sie eine
304	sinnvolle Arbeit leisten, du hast vorher gemeint, dass sie halt viel erklärt
305	bekommen und transparent mit den Themen umgehst und erklärst wieso was notwendig
306	ist – gibt es da noch etwas zu ergänzen zur sinnvollen Arbeitsleistung oder ist
307	das eh schon so das wodurch die Mitarbeiter wissen, dass es sinnvoll ist, was
308	sie tun?
309	IP9: Ja ich glaube das ist der Hauptpunkt, dieses warum mitgeben, sage ich. Ich
310	betone es dann manchmal, weil ich merke, dass ich das gerne für mich mache. Dass
311	ich sage, wenn wir ein Tool ausarbeiten, sage ich oft, wisst ihr eigentlich was
312	das bedeutet? Für uns eine Kleinigkeit, dass wir das machen und schau Mal der
313	Mitarbeiter spart sich das jeden Tag und schau Mal was er dadurch weniger macht,
314	ich betone, dass dann oft noch einmal, weil ich merke, dass es mich motiviert
315	und die anderen dann oft auch. Und ich sage dann manchmal, wisst ihr noch vor
316	einem Jahr was wir alles geschafft haben im letzten Jahr. Ich sage glaube ich
317	viel, aber nicht weil ich dass jetzt mache um die anderen mitzureißen, sondern
318	weil ich auch glaube, dass ich mich selbst damit motiviere.
319	I: Ja das ist aber eh schon der nächste Punkt, wenn du sagst, wisst ihr noch was

320 wir vor einem Jahr geschafft haben, wie geht ihr mit der Feedbackkultur bei euch  
321 um oder wie gehst du damit um? Wie kriegen die Mitarbeiter mitgeteilt, dass sie  
322 etwas gut gemacht haben oder eben weniger gut, haben wir eh schon kurz darüber  
323 geredet, dass das nicht immer einfach ist, aber halt vor allem positives  
324 Feedback?  
325 IP9: Also das positive Feedback, das ist auch nicht so einfach, muss ich auch  
326 sagen, aber ich glaube, dass ich das in den letzten Monaten bewusster mache. Und  
327 ich versuche das wirklich ja wie soll ich sagen, es ist finde ich schwierig, das  
328 in der richtigen Dosis zu machen, weil ich habe für mich gelernt, wenn man zu  
329 oft etwas sagt, dann wird es nicht mehr als etwas besonderes aufgefasst, dann  
330 ist es schon wie so eine Floskel, das ist auch gefährlich, dass das nicht  
331 passiert. Aber ich versuche wirklich, wenn jetzt jemand, etwas gut gemacht hat,  
332 dass ich wirklich hingehe und sage beeindruckend und du das war extrem  
333 beeindruckend, was du heute geleistet hast. Oder auch wenn – ich habe gerade  
334 gestern den Fall gehabt, gerade witzigerweise, dass ein Kollege von mir  
335 Besprechungen neu aufgezo-gen hat, so ein kleines Gremium und es war  
336 beeindruckend – weil die Teilnahme war gestern wahnsinnig und ich habe danach zu  
337 ihm gesagt, das ist beeindruckend was du geschafft hast – weil es war eine hohe  
338 Teilnahme und ich habe ihm gesagt Hut ab, das war eine super Leistung. Also ich  
339 sage das dann auch so und was ich auch oft mache, das finde ich besonders cool,  
340 wir haben einmal die Woche so ein Teammeeting am Montag in der Früh und wenn

341 irgendwer irgendetwas tolles gemacht hat, dann sage ich das meistens auch vor

342 der ganzen Runde.

343 I: Sehr cool, das heißt die Mitarbeiter wissen dann einfach auch, woran sie sind.

344 IP9: Wo ich noch merke, das haben wir vorher eh gesagt, was mir schwer fällt,

345 wenn mir wo etwas auffällt, wo ich mir denke, ich hätte da eine Idee was man

346 verbessern könnte aus meiner Sicht, also wenn mir was auffällt, da merke ich

347 noch, das fällt mir schwer – dieses will der andere Feedback, geht man auf ihn

348 zu und sagt, darf ich dir Feedback geben, also dieses konstruktives Feedback zu

349 geben, für eine Verbesserung, da merke ich gerade selber, da lerne ich gerade

350 und das versuche ich gerade für mich selbst zu verbessern. Ich merke, da tue ich

351 mir noch schwer.

352 I: Fein, du jetzt ob es dir aufgefallen ist oder nicht, ich habe alle PERMA

353 Elemente abgefragt, das letzte war so die Zielerreichung, das A steht ja für

354 Accomplishment.

355 IP9: Hätte ich sogar gewusst, weil ich es durchgelesen habe.

356 I: Und das heißt – ich finde du hast das eh ganz schön beschrieben und wie du

357 quasi das PERMA intuitiv in der Führung für dich nutzt, jetzt frage ich da aber

358 auch nochmal nach, siehst du in diesem Zusammenhang irgendetwas als hinderlich

359 oder schwierig?

360 IP9: Meinst du jetzt ganz allgemein?

361 I: Im Zusammenhang mit dem PERMA Konzept und mit den Dingen, die wir jetzt

362 besprochen haben, mit dem positiven Zugang, mit den Stärken, mit der  
363 Unterstützung, mit dem Team, mit sinnvoller Arbeitsleistung und mit  
364 Zielerreichung.

365 IP9: Nein nicht wirklich, also vielleicht zu dem ganzen Modell, fällt mir  
366 vielleicht 1 – 2 Punkte ein, so ganz allgemein. Es gibt sicher Menschen auf die  
367 das nicht wirkt. Also es gibt sicher Personen die man im Team haben kann, bei  
368 denen man ansteht. Oder bei denen das vielleicht nicht so gut funktioniert  
369 dieses Modell – das gibt es sicher. Ich habe das Glück, dass es jetzt in meinem  
370 Team nicht so ist, aber ich habe vom Umfeld auch schon mitbekommen, dass es  
371 Personen gibt, da tust du dir schwer, da stehst du an. Also das ist sicher eine  
372 Herausforderung. Es funktioniert auch dann mit Menschen, wenn diese Menschen  
373 selbst reflektieren und sich selbst mit diesen Themen auseinandersetzen.  
374 Schwieriger ist es, wenn Personen sich nicht mit solchen Themen  
375 auseinandersetzen und weniger selbstreflektierend sind. Und was ich auch gelernt  
376 habe, es riecht nicht nur dieses ganze Positive Leadership Komponente zu haben  
377 als Leader, wenn man sonst nichts mitbringt. Also damit meine ich wenn man sich  
378 fachlich nicht auskennt.

379 I: Dann wird das mitreißen wahrscheinlich etwas schwierig.

380 IP9: Ja genau, ich meine ich finde, das ganze Konzept wirklich super, wie gesagt,  
381 ich arbeite jetzt nicht nach dem Modell ich habe das irgendwie durchs  
382 reflektieren und nachdenken und mache selber für mich persönlich viele Sachen –

- 383 kombiniert mit dem Führungskräfte Seminar, und dadurch ich jeden Tag mit den
- 384 Sachen konfrontiert bin, mache ich vieles intuitiv, vielleicht handle ich nach
- 385 dem Modell, weil wir es gelernt haben, aber ich würde sagen es ist eine
- 386 Ergänzung zu vielen anderen Sachen, das darf man halt auch nicht vergessen.
- 387 I: Hast du das bei D. privat gemacht oder über die Firma?
- 388 IP9: Über die Firma.
- 389 I: Das heißt mehrere Teamleader sind damit in Berührung gekommen?
- 390 IP9: Ja genau, da kommt man viel ins Reden, wir waren in meiner Gruppe zu elft,
- 391 und es ist natürlich spannend, weil jeder andere Charaktere im Team hat. Jeder
- 392 arbeitet an anderen Themen, es war einfach ganz spannend zu sehen, was die
- 393 anderen für Konstellationen haben und da kriegt man halt viel mit und weiß dann
- 394 auch wie es bei anderen ist.
- 395 I: Ja super Danke, das wäre dann eben schon so der PERMA Block gewesen und als
- 396 nächstes kommt das tolle Thema die Pandemie.
- 397 IP9: Oh juhu endlich wieder Corona.
- 398 I: Ja jetzt haben wir es geschafft eine gute halbe Stunde nicht darüber zu reden,
- 399 jetzt müssen wir. Jetzt ganz allgemein ist die Frage, welche Herausforderungen
- 400 die Pandemie für die Führung mitgebracht hat, aber konkret würde ich gerne
- 401 zuerst wissen, ich weiß, das ist eine sehr offene Frage, aber du darfst sie
- 402 gerne offen und spezifisch beantworten, welche Auswirkungen hat die Pandemie bei
- 403 euch im Unternehmen gehabt? Oder auch bei dir in der Abteilung?



404 IP9: Also für mich jetzt einmal gesprochen, wenn ich bei mir anfangen, für mich  
405 persönlich war die größte, ja wie soll ich sagen, ich habe einfach gemerkt, weil  
406 es bei uns so war, um es vorab zu sagen, bevor der allererste Lockdown war, wie  
407 das langsam sich so abgezeichnet hat, hat bevor die Regierung irgendetwas  
408 entschieden hat – hat es spontan ein Führungskräfte-Meeting bei unserer  
409 Geschäftsführung gegeben, ganz locker und überhaupt nicht Panik machend und es  
410 hat geheißen schaut her, da kommt was, wir müssen etwas tun und wir haben damals  
411 schon vor der Regierung beschlossen, ein paar Maßnahmen gesetzt und wir haben  
412 gesagt jeder bringt das in sein Team und jeder versucht das mitzuziehen. Und das  
413 hat mir damals irgendwie schon einen gewissen Zusammenhalt gezeigt, dieses  
414 Vertrauen auch in alle Führungskräfte von unserer Geschäftsführung und dieses  
415 wir schaffen das alle zusammen, wir entscheiden das jetzt da und jeder  
416 Teamleader hat die Verantwortung für sein Team und kann das separat regeln. Das  
417 war damals erstens dieses Gefühl wir sind eine Familie und wir waren dann drei  
418 Wochen im Home Office und seitdem aber nicht mehr. Also wie dann der zweite  
419 Lockdown gekommen ist, hat die Geschäftsführung gesagt, das wird keine drei  
420 Wochen dauern, glaubt mir, das dauert sicher noch 1 Jahr, sie hatten Recht und  
421 sie haben damals schon gesagt das Konzept muss sein, dass die Mitarbeiter sicher  
422 arbeiten können, dass sie mehr Geld in die Sicherheit des Unternehmens  
423 investieren, anstatt einfach alle panikmachend heimschicken. Und ich muss  
424 sagen für mich persönlich war einfach das, wie die Firma wie die Geschäftsführer

425 mit der Pandemie umgegangen sind, hat mir einfach gezeigt, das ist für mich das  
426 richtige Unternehmen, ich will hier arbeiten. Ich will für die Geschäftsführung  
427 arbeiten, wir sind da irgendwie wie so eine Familie die zusammenhält, das hat  
428 sich für mich einfach durch die Pandemie abgezeichnet. In anderen Unternehmen  
429 war es so, dass Leute einfach heimgeschickt wurden und sich ein Jahr nicht um  
430 die Leute gekümmert haben – wo die Leute sagen, sie fühlen sich 0 zur Firma  
431 zugehörig. Das war mein persönliches Empfinden und ich fühle mich seitdem der  
432 Firma verbunden, sage ich einmal. Ja und im Team habe ich auch gemerkt, als ich  
433 im 1. Lockdown, wie alle wirklich 3 Wochen zu Hause waren, da habe ich dann  
434 gesagt, ich hatte damals gerade einen neuen Mitarbeiter, der war gerade erst ein  
435 Monat in der Firma, das war noch schwieriger, weil es waren ja alle daheim und  
436 er war nicht im Team. Und ich habe dann damals vorgeschlagen, dass wir damals am  
437 Vormittag einen Call machen wo wir uns zusammentelefonieren, wo wir über die  
438 Arbeit reden konnten oder wir trinken nur zusammen Kaffee und ich habe gemerkt,  
439 das hat uns damals als Team so richtig zusammengeschweißt. Also der eine Kollege  
440 hat damals gesagt, er ist dadurch ins Team gewachsen, es ist so weit gegangen,  
441 dass der Kollege der Urlaub gehabt hat, sich für das Meeting eingeschalten hat,  
442 weil er gesagt hat, er wollte mit uns einfach plaudern. Und da habe ich dann eh  
443 gesagt, wir reden nicht über die Arbeit, also es hat uns glaube ich einfach  
444 zusammengeschweißt, sage ich einmal. Herausforderung war natürlich, weil du das  
445 Thema auch mit Führung angesprochen hast, wenn ich im Home Office war, ich war

446 ja auch zweimal Kontaktperson, da bist du dann auch zehn Tage zu Hause, ich habe  
447 gemerkt, es hat mir oft den halben Vormittag, ich will jetzt nicht sagen  
448 genommen, weil das klingt so als hätte mir wer was weggenommen, aber ich musste  
449 mehr Zeit investieren um für meine Kollegen da zu sein. Also dieses ich rufe an  
450 und ich sage, he wie läuft es bei deiner Arbeit, brauchst du wo Hilfe, du musst  
451 halt jeden separat anrufen. Das war für mich sehr zeitaufwendig und ich habe  
452 immer das Gefühl gehabt, ich bin für die anderen nicht greifbar. Also ich kann  
453 mir vorstellen, dass es in Unternehmen, die komplett im Home Office waren, dass  
454 es für die extrem schwierig war.

455 I: Ja glaube ich auch – du und jetzt hast du eh schon lustigerweise die 1. Drei  
456 Fragen die ich stellen wollte, von dir aus beantwortet.

457 IP9: Ich nehme dir immer alles vorweg.

458 I: Nein, das passt ja ganz wunderbar, das zeigt mir einfach nur, dass ich eine  
459 gute Interviewpartnerin habe. Jetzt hast du eh kurz gesagt, was für dich halt  
460 anders war, während der Krise, also dass du auch in der Führung etwas anders  
461 machen musstest, also Zeit zu investieren und deine Ressourcen aufwenden um  
462 einfach in Kontakt zu bleiben. War es notwendig noch irgendetwas anders zu  
463 machen, während der Krise oder wenn jemand im Home Office war?

464 IP9: Ja das habe ich gemerkt, die Personen nicht auszuschließen. Das klingt  
465 jetzt blöd, aber wir haben eine Home Office Regelung, bei mir im Team ist es so,  
466 dass sie alle gerne in die Firma kommen, dass keiner oder quasi fast nie wer

467 Home Office macht und ich muss manchmal aufpassen, dass wenn jetzt jemand im  
468 Home Office ist, ich die Person nicht vergesse. Was heißt das jetzt – es ist  
469 nicht weiter schlimm, weil meistens ist es so, wenn eine Person 1 Tag im Home  
470 Office ist, ich rufe ja nicht jeden Tag an und frage ob alles passt – sagen wir  
471 einmal so. Weil dann würde ich mit meiner Arbeit auch nicht mehr klarkommen,  
472 aber dieses jetzt ist eine Person einmal 10 Tage zu Hause weil in Quarantäne  
473 oder sonst was, dass man einfach nicht vergisst auf die Person. Das klingt  
474 vielleicht schirch jetzt, aber nachdem die Person physisch nicht da ist, aber  
475 die anderen schon, sich immer wieder im Kopf zu halten – die Person arbeitet zu  
476 Hause – vergessen wir sie nicht.  
477 I: Ich glaube ein wichtiger Prozess.  
478 IP9: Ja und ich glaube auch ehrlich. Ja und für mich eine Herausforderung ist,  
479 ob du das mitnimmst oder nicht, für mich persönlich habe ich gemerkt, dass es  
480 schwierig ist, gerade in der Pandemie war es, wenn jeder eine unterschiedliche  
481 Meinung hat zu dem ganzen Thema, mein Team war auch gemischt mit Impfbefürworter  
482 und Impf-Nicht-Befürworter und als Führungskraft sozusagen darüber zu stehen und  
483 die persönliche Meinung zu einem Thema nicht miteinfließen zu lassen, sondern  
484 nur auf das Empfinden des Mitarbeiters zu achten. Das war glaube ich auch ein  
485 Lernprozess bei mir, die persönliche Einstellung und ein Thema voneinander zu  
486 trennen, wie man trotzdem da ist.  
487 I: Jetzt frage ich noch so zum Abschluss von den Herausforderungen zur Pandemie,

488 was glaubst du was war der Beitrag den eben dein Führungsstil oder halt diese  
489 positive Herangehensweise gehabt hat, damit die Pandemie von euch von der Firma  
490 und so weiter gut bewältigt worden ist – bisher eben. Was ist der Beitrag aus  
491 der Führung, dass die Pandemie gut bewältigt wurde? Eben so wie du vorher gesagt  
492 hast, die Geschäftsführung ist Beitrag leistend und sehr verbindend und  
493 sicherheitsgebend – aber was ist so ein bisschen der Beitrag, dass ihr bis jetzt  
494 die Pandemie gut überstanden habt?  
495 IP9: Ich glaube ein großer Punkt war dieses nicht Panik machen. Also keine Panik  
496 machen – also, dass alles eine menschliche Herangehensweise an das ganze Thema  
497 war. Das hat oben angefangen und ist bis runter gegangen, wir haben ein eigenes  
498 Team gehabt, dass bei uns nach wie vor für Corona zuständig ist. Wenn irgendwer  
499 betroffen ist, da wird telefoniert und ist angeboten worden, dass man für  
500 jemanden einkaufen geht – ich glaube es war einfach diese Menschlichkeit. Dass  
501 es nicht darum geht, ja jetzt weiß ich nicht wie ich den Satz beenden soll. Aber  
502 dass es halt darum geht, dass es um Menschen geht und dass es darum geht, dass  
503 ein Mensch betroffen ist, der vielleicht eine positive Person zu Hause hat und  
504 es geht jetzt nicht darum zu sagen, du musst jetzt daheim bleiben du kannst  
505 jetzt nicht weniger arbeiten. Sondern wie geht es dir damit, können wir was tun?  
506 I: Also schon ein bisschen auf der Beziehungsebene.  
507 IP9: Und das ist wie gesagt, dass es sich bei uns durchgezogen hat, man ist so  
508 behandelt worden. Es hat auch mich sehr überrascht, ich habe wie ich damals

509	Kontaktperson war, hat mich jemand aus der Personalabteilung angerufen, wie es
510	mir geht und ob die Firma etwas für mich tun kann und es war einfach ich glaube
511	dieses Thema der Menschlichkeit. Es hat alle noch einmal – wie soll ich sagen,
512	bestätigt, dass sie in dieser Firma arbeiten wollen, dass wir alle zur Z.
513	Familie gehören und gemeinsam arbeiten und eine Familie sind, sozusagen.
514	I: Darf ich nachfragen – ist die obere Führungsebene auch schon mit Positive
515	Leadership schon in Kontakt gekommen, weißt du das?
516	IP9: Ja.
517	I: Das heißt es ist quasi von oben nach unten implementiert worden bei euch.
518	IP9: Ja – wir haben das Privileg, dass unsere Geschäftsführung die Firma besitzt,
519	das heißt, die können alle Entscheidungen treffen. Wir haben nicht irgendwelche
520	Geldgeber die mitreden wollen und sich nicht auskennen und unsere
521	Geschäftsführung ist ein super Beispiel von menschlicher Führung. Der
522	Geschäftsführer zu dem ich persönlich gehöre, es sind 3 Geschäftsführer, die
523	nach Sparten aufgeteilt sind, der ist ein Riesenvorbild für Positive Leadership
524	für mich persönlich und ich glaube dadurch habe ich einen extremen Treiber, weil
525	er mich mitreißt und das motiviert mich wiederum andere mitzureißen. Und ich
526	glaube dass das auch den Spirit bei uns in der Firma ausmacht, dass das auch
527	wirklich von oben nach unten gelebt wird.
528	I: Ja das glaube ich auch, die Theorie sagt auch, dass es nur so richtig gut
529	umgesetzt werden kann und das sieht man auch in der Praxis und das bestätigt

- 530 sich bisher auch durch meine Interviews.
- 531 IP9: Das stimmt, dann ist auch das Verständnis da.
- 532 I: Du dann kommen wir gleich noch zu meinem letzten Block, weil die Zeit rinnt
- 533 eh und ich will dir nicht deinen wohlverdienten Feierabend klauen. Gibt es
- 534 momentan besondere Herausforderungen bei dir in der Abteilung oder im
- 535 Unternehmen?
- 536 IP9: Ganz allgemein?
- 537 I: Ja.
- 538 IP9: Ja viele, genug – ich weiß jetzt nicht was du genau wissen willst, du
- 539 kannst mir eine Richtung geben, sonst erzähle ich dir inhaltliche Themen, die
- 540 mich gerade belasten.
- 541 I: Naja inhaltlich kenne ich mich nicht wirklich aus, weil Data Science ist
- 542 derweil nicht meins. Ja ich weiß nicht genau, habt genug Mitarbeiter? Habt ihr
- 543 betriebswirtschaftliche Herausforderungen – es wäre aber auch ok zu sagen, nein
- 544 es gibt nur inhaltliche Herausforderungen, aber sonst...
- 545 IP9: Ich sage jetzt so, konkret wüsste ich nicht. Wir haben ein sehr starkes
- 546 Wachstum, mit dem haben wir definitiv zu kämpfen, das ist so unser Hauptthema,
- 547 da fließt alles mit hinein. Da fließt alles mit hinein inhaltliche und
- 548 menschliche, weil wenn ein neuer Mitarbeiter dazukommt, dass man schaut dass man
- 549 genug Zeit hat- Man muss aber auch schauen, dass man seine Themen weiterbringt.
- 550 Dann gibt es Strukturthemen, sage ich jetzt einmal, da merkt man, dass wir damit

551 zu kämpfen haben, weil wie gesagt die Firma so ein bisschen als Familie  
552 aufgewachsen ist. Die ganzen Abteilungsleiter haben das ganze so aufgebaut, wie  
553 es jetzt existiert und deswegen ist da so ein extremer Zusammenhalt da. Und ich  
554 sage einmal früher ist viel gemacht worden mit – ich kenne die Person und wir  
555 plaudern uns das aus und ich glaube auch viele Dinge funktionieren jetzt so  
556 nicht mehr. Das ist jetzt vielleicht gerade so unser Hauptthema, dass man  
557 anfangen muss, gewisse Dinge doch in einen Prozess zu gießen. Dieses ja ich weiß  
558 es wurde immer so gemacht und diese Personen machen das und mit denen spreche  
559 ich das auch so ab, vielleicht jetzt bei der Größe und bei den vielen Standorten  
560 die wir dazu gekriegt haben – das nicht mehr möglich ist. Und ich glaube auch  
561 dass es Personen gibt, die ein bisschen Angst davor haben, dass die menschliche  
562 Komponente dadurch ein bisschen verloren geht.  
563 I: Und gibt es dann schon hilfreiche Gegensteuerungsprozesse? Damit die  
564 menschliche Komponente nicht verloren geht?  
565 IP9: Ich sage jetzt einmal auf oberster Ebene nicht, aber ich sehe da jeden  
566 selbst in der Verantwortung, dass das nicht passiert. Ich sage immer die Tools  
567 die wir haben, sind alle unterstützend und lösen nicht die Kommunikation ab –  
568 das ist was ich immer dazu sage. Nur weil ich sage ich habe dieses Tool und ich  
569 muss darin dokumentieren, heißt das nicht dass ich nicht mehr mit ihm rede, es  
570 geht nur darum es zusätzlich im Tool zu machen und das muss man dann einfach  
571 kommunizieren und immer wieder dazu sagen und vorleben. Ich glaube anders geht



572 das gar nicht.

573 I: Jetzt habe ich eh gerade vorher angesprochen, ob es so

574 betriebswirtschaftliche Herausforderungen gibt, glaubst du dass es durch diesen

575 positiven Zugang auch betriebswirtschaftliche Vorteile gibt, also für euch als

576 Unternehmen?

577 IP9: Was meinst mit betriebswirtschaftlich -da bin ich schlecht.

578 I: Ja wenn ich jetzt sage, ihr habt Personalfluktuaton oder viele Krankenstände

579 oder ihr habt Schwierigkeiten Projekte zeitgerecht abzuschließen oder so

580 Herausforderungen die einfach auch finanziell auch Nachteile mit sich bringen

581 würden.

582 IP9: Ob wir dadurch Vorteile haben durch das Positive Leadership war die Frage?

583 Ja definitiv, weil immer, wenn man das Gefühl hat, dass man wo dazugehört und

584 das ist mein Team und da gehöre ich dazu, ab dem Moment finde ich, kann man so

585 Krisen überstehen und ich finde das hat die Pandemie jetzt auch gezeigt. Da ist

586 jetzt eine Pandemie, aber wir stehen das durch, weil wir sind ein Team und wir

587 sind eine Abteilung oder wir sind ein Unternehmen und wir machen das gemeinsam.

588 Und das ist dann leichter, weil wenn jemand im Team ausfällt, weil jemand krank

589 ist und dann heißt es ja die Person fällt aus, ist blöd, weil wir müssen jetzt

590 mehr machen, ist es nicht so, dass es allen schlecht geht und alle hängen her

591 und sagen – ich bin überarbeitet. Nein jeder weiß – der arme ist krank und liegt

592 zu Hause und jeder fragt, wie geht es dem, ist alles in Ordnung. Und das wird

593	dann eher als selbstverständlich angesehen, weil der krank ist und wir
594	unterstützen und helfen uns – das spielt dann alles zusammen – wenn ich mich zum
595	Team zugehörig fühle, dann funktionieren diese ganzen Sachen meistens von
596	alleine.
597	I: Du jetzt frage ich noch in eine andere Richtung, ich weiß zwar nicht ob du
598	davon betroffen bist, weil ich nicht weiß wie sich dein Team zusammensetzt, aber
599	merkst du da Unterschiede in den Generationen auch, also jetzt vom Zugang her –
600	also ich meine keine Ahnung jetzt ob ihr alle von 20 – 30 seid oder ob du auch
601	Kontakt hast zu anderen Mitarbeitern die älter sind?
602	IP9: Ganz allgemein jetzt oder zur vorigen Frage?
603	I: Im Zusammenhang mit Führung bzw im Zusammenhang mit – was glaubst du brauchen
604	unterschiedliche Generationen unterschiedliche Herangehensweisen?
605	IP9: Ich glaube nicht – also ich habe in meinem Team unterschiedliche
606	Generationen und Nein – ich hätte es jetzt nicht so am Alter festgemacht.
607	I: Eher an der Persönlichkeit?
608	IP9: Wirklich eher an der Persönlichkeit – vielleicht kann man da etwas
609	herauslesen, dass gewisse Strukturen da sind, aber ich mit meinen Erfahrungen
610	könnte es jetzt nicht sagen.
611	I: Ok, Danke – jetzt kommen wir tatsächlich schon in den Endspurt hinein und
612	zwar jetzt haben wir ja viel über PERMA und die Krise und Covid-19 und so
613	gesprochen und wenn du jetzt nochmal kurz darüber nachdenkst, ob dieses PERMA

614 Modell oder diese Positive Herangehensweise in der Führung auch Nachteile mit  
615 sich bringt, was würdest du sagen, was könnten so Nachteile sein, die du erlebst  
616 hast oder die du für dich bemerkst? Gibt es überhaupt welche?  
617 IP9: Warte ich denke kurz nach und schalte dabei das Licht ein, weil es dunkel  
618 wird. Ja also Nachteile was ich so gemerkt habe in meinem Umfeld, also ja ich  
619 habe Beispiele, wo es vielleicht ein bisschen in eine negative Richtung geht –  
620 ich glaube man darf das nicht zu sehr, wie soll ich sagen, wenn ich jetzt nur  
621 die ganze Zeit von Stärken stärken und so rede, dann nervt das glaube ich alle.  
622 Also ich glaube, wenn ich das zu übertreibe und zu sehr pushe im Team, ist es  
623 glaube ich nicht gut. Also ich glaube es muss im richtigen Ausmaß sein und ich  
624 muss es nicht immer Anbringen. Ich glaube das will keiner, da bin ich so wie der  
625 kleine Psychologe der immer herumläuft und jeden darauf hinweist. Ich glaube  
626 dann ist es tatsächlich kontraproduktiv, weil es dann alle nervt.  
627 I: Ich glaube auch mit dem richtigen Maß und Ziel ist es zielführend. Und  
628 Ansonsten wird es eben – sowie du es während dem Gespräch schon gesagt hast –  
629 dass man halt auf die Dosis ein bisschen schauen muss.  
630 IP9: Ja ich glaube, dass ist das wichtigste – und sonst Nachteile, was man schon  
631 aufpassen muss wahrscheinlich, dass es niemand ausnutzt. Also wenn man jemanden  
632 im Team hat, wo man das Gefühl hat, da kommt das nicht an oder es wird  
633 ausgenutzt, dass man vielleicht einen positiven Zugang hat oder vielleicht dem  
634 anderen Vertrauen geschenkt hat und der andere das nur ausnutzt, dann ist das

635 aus meiner Sicht kein Problem an sich vom Modell der vom Führungsstil, sondern  
636 dann passt die Person nicht ins Team. Ja das ist ein generelles  
637 Vertrauensproblem – aber ich würde jetzt ganz allgemein, wenn man es in der  
638 richtigen Dosis anwendet keinen Nachteil sehen in dem Ganzen. Würde mir jetzt  
639 auch keiner Einfallen.  
640 I: Super Danke – tatsächlich kommt jetzt schon eine meiner Abschlussfragen, gibt  
641 es eine Frage die ich nicht gestellt habe, die du gerne im Zusammenhang mit  
642 Positive Leadership oder mit der Krise beantwortet hättest?  
643 IP9: Normalerweise schaffe ich es ja ganz gut die Antworten die ich gerne  
644 anbringen möchte noch in andere Antworten mit hinein zu verpacken – nein – würde  
645 mich jetzt nichts einfallen – ich habe glaube ich alles reinverpackt.  
646 I: Du und ist allgemein für dich noch etwas offen?  
647 IP9: Nein – also ich muss sagen, generell finde ich den Titel deiner Arbeit sehr  
648 interessant und spannend.  
649 I: Dann sage ich nur noch Danke für deine Zeit.

**Transkription IP10** vom 24.02.2022 über MS Teams durchgeführt, Teamleitung, Gesundheitswesen, 35 Jahre weiblich, Interviewzeit: 61 Minuten

1 I..... Interviewer  
2 IP10..... Interviewpartner  
3 I: Du und ich habe so 4 verschiedene Blöcke, der erste geht um das PERMA -Lead

4 Konzept, aber keine Sorge ist keine Prüfung ich frage nach deinen  
5 Herangehensweisen und das zweite ist die Pandemie und Herausforderungen in der  
6 Krise. Aus deiner Sicht, wäre so meine erste Frage, die wichtigsten Kompetenzen  
7 in der Führung?

8 IP10: Für mich so als Führungsperson glaube ich, ist für mich so ein bisschen  
9 dieses Credo dieses Führen. Und nicht dieses Übernehmen. Also für mich geht es  
10 wirklich, zumindest ist es das was ich versuche, zu begleiten, stützen – aber  
11 eben nicht irgendetwas abzunehmen oder etwas zu übernehmen. Also eher so an der  
12 Seite zu stehen und wirklich eher im Hintergrund anzuleiten, so ist das was ich  
13 zumindest unter Führung verstehen würde. Das wäre so meine Grundhaltung – oder  
14 ist meine Grundhaltung.

15 I: Und wenn du dich erinnerst, wenn du geführt worden bist, was war das was dir  
16 am meisten zugesagt hat, also von der Führungskraft?

17 IP10: Also ich glaube das ist das gewesen, also manchmal war es vielleicht im 1.  
18 Moment etwas überfordernd, oder es hat dein Eindruck gemacht, weil es so ein  
19 bisschen in das kalte Wasser geschmissen worden zu sein ist, aber ich brauche  
20 das voll. Das ist für mich definitiv eines der Sachen gewesen, wo man sagt ok,  
21 es wurde mir zugetraut, natürlich klar die Überwindung und vielleicht im 1.  
22 Moment schon diese Zweifel. Oder halt am Anfang natürlich, aber dann war es im  
23 Nachhinein immer das wo ich am meisten gelernt habe, wo ich am meisten über mich  
24 hinausgewachsen bin. Und auch diese Erfahrung musst du machen, andere haben es

25	dir zugetraut, das stärkt deinen Selbstwert, aber auch dann selber zu erkennen,
26	ok du kannst das dann auch. Du kriegst dann auch Bestätigungen und Rückmeldungen
27	dafür, das war das was mich immer weitergebracht habe.
28	I: Und gibt es noch etwas was du als wichtige Führungskompetenzen so im
29	Allgemeinen empfindest? Was ist das was zusätzlich in der Führung noch wichtig
30	ist?
31	IP10: Für mich, ich weiß nicht ob es das nicht eh schon heißen würde, was ich
32	zuerst gesagt habe, man weiß man ist nicht alleine gelassen. Also so dieses –
33	man hat immer jemanden der dir Feedback gibt, an den du dich wenden kannst, wenn
34	es Probleme gibt, aber wo du auch ein ehrliches Feedback erwarten kannst. Das
35	hätte für mich auch vorher das schon umschlossen, aber das ist das wo ich sage,
36	das sind so die wichtigsten. Einerseits ist es ein bisschen geleitet werden und
37	im Hintergrund da zu sein und auch dieses Wissen zu haben und diese Offenheit zu
38	haben, auch ich glaube Transparenz und Ehrlichkeit, das sind schon so diese
39	Führungsstile, die ich schätze an anderen. Die versuche ich natürlich auch für
40	mich selbst zu leben und auch für meine Mitarbeiter zu leben, aber das wären
41	noch so wichtige Eckpunkte für mich an Führung.
42	I: Und gibt es da irgendwelche besonderen Führungsstrategien, die du manchmal
43	gerne anwendest?
44	IP10: Also für mich ist es schon dieses PERMA-Lead, das ist schon definitiv
45	etwas mit dem ich mich sehr gut identifizieren kann, von meinen Haltungen her

46 und von dem was quasi das Modell vorgibt oder empfiehlt. Ja doch definitiv.

47 I: das heißt du versuchst ein bisschen dieses PERMA zu leben und umzusetzen?

48 IP10: Ja genau.

49 I: Dazu habe ich dann im zweiten Block konkretere Fragen, dann lassen wir das

50 jetzt so stehen. Und wenn ich nochmal zurück zum Führungsstil komme, gibt es im

51 Führungsstil irgendwelche Methoden oder Interventionen, die du gerne anwendest?

52 IP10: Unabhängig von – meinst du jetzt konkrete Beispiele?

53 I: Ja gerne, es kann auch gerne aus dem PERMA-Lead heraus sein, wo du sagst, das

54 mach ich gerne oder das sagt mir zu – gerne entweder Beispiele wie du es umsetzt

55 oder einfach eben was dir dazu einfällt. Weiß nicht genau – nimm P. her und er

56 setzt sich immer rein und sagt, machen wir eine Runde was heute gut war – keine

57 Ahnung, das wäre eine Methode.

58 IP10: Also solche Sachen willst du hören, also so ein konkretes Beispiel was

59 untermauert. Das was du gerade angesprochen hast, ist sicher etwas was wir jede

60 Woche in der Teamsitzung, wo wir uns wirklich ausreichend Zeit nehmen, das ist

61 etwas wo wir wirklich Wert darauflegen, wo genau solche Dinge dann auch Platz

62 haben sollen, da geht es darum, dass man eben dieses – was gelingt uns denn gut,

63 was ist gut gelungen, aber auch diesen Platz zu haben, um darüber zu sprechen,

64 was liegt mir als Mitarbeiter gerade am Herzen. Und auch diese offene Teamkultur

65 zu schaffen. Ich glaube das gelingt uns Recht gut, also auch immer wieder – also

66 wir fragen immer aktiv nach, auch nach Befindlichkeiten. Das ist für uns schon

67	etwas wo in der Arbeit oft wenig Platz dafür ist, wo wir aber sehr bewusst
68	dieses Team dafür einsetzen. Das ist sicher eine Sache auch jetzt in der Corona
69	Zeit, da greife ich jetzt vielleicht ein bisschen vor, wo wir auch einen
70	Schnittwoch eingeführt haben – ein offenes Kaffee-Tratscherl sozusagen. Wo
71	dieser Austausch unter den Mitarbeitern aber auch mit uns weiterbestehen bleibt,
72	weil ja auch Home Office aktiv war. Gewisse Dinge glaube ich passieren ganz viel
73	im persönlichen Gespräch, um einfach herauszufinden, wo liegen die Stärken der
74	Mitarbeiter und wo wir schon bewusst darauf schauen. Also auch wenn ich so an
75	unsere Arbeit denke und wir schauen dann wo die Stärken liegen, das ist
76	definitiv etwas wo wir darauf schauen – auch in den regelmäßigen
77	Mitarbeitergesprächen, die einmal im Jahr eigentlich sehr standardisiert
78	passieren, aber auch so immer wieder wo wir sehr wohl bewusst darauf schauen. Wo
79	es dann um kein striktes Vorgehen geht, sondern wo wir einfach gut darauf
80	hinschauen.
81	I: Also jetzt nicht hochstrukturiert, aber halt so, dass ihr einfach immer ein
82	Auge darauf habt.
83	IP10: So ist es, genauso ist es.
84	I: Ok, das war tatsächlich schon so mein 1. Block, welche Bedeutung so das
85	PERMA-Lead Konzept in deinem Führungsstil einnimmt und dann frage ich immer
86	gerne noch, was du im Zusammenhang mit Führung oder im Führungsstil als
87	schwierig oder mühsam erlebst? Oder was ist das was oft mal hinderlich ist beim



88 Führen, fällt dir da was ein?

89 IP10: Was hinderlich ist beim Führen. Ich glaube ich verstehe die Frage noch

90 nicht so ganz.

91 I: Also Dinge die einfach vielleicht nicht so glatt laufen, wie man es sich

92 wünschen würde, wenn man sagt mein Anspruch ist, dass ich im Hintergrund da bin,

93 dass ich hinter meinen Mitarbeitern stehe, aber manchmal gelingt es vielleicht

94 aber nicht, also irgendetwas was man sich vornimmt und es gelingt aus

95 irgendeinem Grund nicht, gibt es da so Beispiele, was ein Grund sein kann, dass

96 etwas schwierig oder hinderlich ist. Es kann ja sein, dass es da nichts gibt.

97 IP10: Nein doch gibt es bestimmt, das ist jetzt vielleicht nicht unbedingt ein

98 Hindernis für den Führungsstil, aber ich glaube, dass diese sag ich jetzt einmal

99 auf Stärken von Mitarbeitern reagieren und eingehen manchmal für andere

100 Mitarbeiter vielleicht nicht ganz nachvollziehbar ist. Ich sage jetzt einmal du

101 kannst nicht in meiner Haltung alle gleich behandeln. Und es können auch nicht

102 alle die gleiche Arbeit machen, das ist was, wenn ich sage, ich setze den

103 wirklich da ein, wo seine Stärken liegen, dann ergeben sich daraus automatisch

104 Unterschiede. Ich glaube dass es da oft schwierig ist, vielleicht auch

105 nachzuvollziehen für Mitarbeiter, dass es nicht eine 100%ige Gleichbehandlung

106 gibt.

107 I:Das wird immer so sein, dass es für den einen so ist und für den anderen so

108 ist.

109 IP10: Ja das ist so, aber ich glaube eben auch, dass es schwierig ist, das  
110 nachzuvollziehen. Da stoße ich dann auch immer wieder an meine eigenen Grenzen,  
111 weil ich dann schon immer wieder das Gerechtigkeitsdenken habe – in meinen  
112 eigenen Normen und Werten, ist der sehr groß ausgeprägt und da ist es dann schon  
113 immer wieder, dass ich mich selbst hinterfragen muss. Aber das bringt das dann  
114 auch mit sich, wenn du sagst ok ich schaue dahin, aber das ist was wo ich selber  
115 mit mir in Verhandlung bin und mir das genauer anschauen muss. Das ist es  
116 definitiv und ja gewisse Sachen natürlich, gerade auch wenn man auf diese  
117 Pandemie zurückdenkt, sind da sicher vor allem am Anfang sehr viele Dinge zu  
118 kurz gekommen, wo es darum geht ein gutes Auge auf die Mitarbeiter zu haben –  
119 also definitiv. Weil dann in diesem Funktionieren Modus und in diesem wir müssen  
120 selber einmal schauen, was wir vorhaben zu tun und was wir machen und in welchem  
121 Rahmen wir uns überhaupt bewegen können, ich glaube da war schon auch eine Zeit  
122 lang so, dass man zu wenig auf die Mitarbeiter schauen hat können. Aber wo das  
123 definitiv zu kurz gekommen ist, und das glaube ich kann immer wieder einmal  
124 passieren – die Pandemie ist eine Extremsituation wo das sehr spürbar war und  
125 wir auch nicht diese Sicherheit geben konnten. Aber ich glaube diese Dings gibt  
126 es immer wieder einmal, wo man sagt ok, es gibt so irrsinnig viel zu tun auf  
127 Leitungsebene, dass du dann den Blick verlierst, das ist sicher immer wieder  
128 einmal die Herausforderung, hätte ich jetzt gesagt.  
129 I: Genau so etwas habe ich gemeint, Danke, das ist schön, dass dir noch was

- 130 eingefallen ist.
- 131 IP10: Bitte gerne.
- 132 I: Als nächstes würde ich dann tatsächlich ein bisschen die PERMA Elemente
- 133 abfragen und du darfst eben entweder mit Beispielen oder was dir eben dazu
- 134 einfällt antworten, weil eben für die erste Frage ist, welchen Beitrag glaubst
- 135 du, dass du leistest, dass deine Mitarbeiter sich wohl fühlen?
- 136 IP10: Ich glaube, das ist auch das was ich am Anfang gesagt habe, das ist das
- 137 offene Klima. In Wirklichkeit ist bei uns die Türe jederzeit offen, wenn sie zu
- 138 ist, dann ist das kein Hindernis, dass man nicht hineinkommen kann und das kann
- 139 manchmal ein bisschen nervig sein, aber in Wirklichkeit wichtig. Eben auch diese
- 140 telefonische Erreichbarkeit, wenn wirklich irgendwie es dringend ist, dann kann
- 141 man sich bei uns glaub ich schon sicher sein, dass wir da sind. Das ist
- 142 definitiv so. Was noch – dieses offene – wie hast du es genannt – die Frage war?
- 143 I: Die Frage war nur nach dem Wohlbefinden der Mitarbeiter.
- 144 IP10: Ich glaube auch dieser Austausch untereinander. Es haben sich wirklich
- 145 über die Jahre auch Freundschaften gebildet, das passiert auch nicht einfach so.
- 146 Das ist glaube ich schon dieses Arbeitsumfeld, dass das schon auch geschaffen
- 147 hat. Ich glaube es gibt schon so viele Dinge – so kleine Dinge eben auch in
- 148 diesem Team diese kleinen Übungen, wir versuchen immer bewusst Stärkenübungen
- 149 einzubauen. Immer wieder bewusst darauf zu schauen, was gelingt denn Gutes. Weil
- 150 das ist wirklich etwas, man ist so viel in diesem Negativfokus drinnen, das weiß

- 151 eh jeder von sich selbst und wenn es schwierig ist, was läuft nicht gut und hin
- 152 und her, und auch wirklich immer wieder bewusst darauf zu schauen, was läuft gut.
- 153 Was ist das? Was ist dein Beitrag dazu, dass es so gut gelaufen ist? Das
- 154 passiert ja auch nicht oft so – das ist schon etwas wo wir – es ist so dass es
- 155 teilweise nicht mehr durch uns initiiert wird. Die Mitarbeiter untereinander
- 156 verteilen diese Stärkebotschaften im Haus, wo sie sich selbst etwas nehmen
- 157 können oder untereinander sich zustecken und austeilen. Das passiert auch auf
- 158 Eigeninitiative der Mitarbeiter sehr viel.
- 159 I: Das ist denke ich auch die vorgelebte Kultur, die dann übernommen wird.
- 160 IP10: Ja und das glaube ich haben wir tatsächlich über die Jahre geschafft.
- 161 I: Jetzt hast du gesagt Stärken sind euch ganz wichtig ihr schaut darauf, dass
- 162 die Stärken gut erkannt werden und gut reflektiert werden, was glaubst du wie
- 163 gelingt es dir, dass du die Stärken deiner Mitarbeiter erkennst?
- 164 IP10: Ich glaube gar nicht so schlecht, also wenn man es jetzt rein auf der
- 165 fachlichen Ebene anschauen, dann haben wir oder ich einen guten Blick darauf was
- 166 fachlich passiert, also das heißt sowohl fachlich aber auch in dieser offenen
- 167 Gesprächskultur und ich sage jetzt einmal nach flacher Hierarchie. Weil bei uns
- 168 ist es trotzdem eine sehr flache Hierarchie. Es bleibt einiges an Verantwortung
- 169 bei den Mitarbeitern. Ich glaube das trägt auch dazu bei, dass man als Führung
- 170 sehr viel mitbekommt, da gelingt es dann schon recht gut einen guten Einblick
- 171 über die Person, sowohl fachlich als auch auf einer persönlichen,

172 charakterlichen Ebene zu kriegen.

173 I: Ja und was glaubst du wie das kommt, dass das so ist? Bist dass einfach du

174 oder seid ihr das oder ist das schon, weil man länger mit ihnen zusammenarbeitet

175 oder keine Ahnung?

176 IP10: Also zumindest vom Feedback der Mitarbeiter geht es schon sehr viel um uns

177 als Personen in der Führung und wir arbeiten ja auch mit anderen Einrichtungen

178 zusammen. Da gibt es auch die Rückmeldungen von anderen Einrichtungen in diese

179 Richtung – wo wir das Feedback kriegen und auch ich das Feedback gekriegt habe,

180 man kann sich immer an mich wenden. Ich werde immer ein offenes Ohr haben. Die

181 Geduld mitbringen und die Ruhe haben – ich glaube das ist schon etwas was

182 natürlich schon auch wichtig. Ich habe ja meine Sozialisation auch in dieser

183 Einrichtung gemacht, aber auch so weitergegeben worden. Ich glaube dass das

184 generell so diese Haltung ist, die sowohl von der Einrichtung vorgelebt wurde

185 und die ich gerne weitertrage. Und wo ich glaube ich schon als Person meinen

186 Teil dazu beitrage.

187 I: Und als Führungskraft gelingt es dir dann „meistens“ auch deine Mitarbeiter

188 den Stärken entsprechend einzusetzen? Also du hast vorher eh gesagt es wird viel

189 gemacht.

190 IP10: Es geht einfach nicht immer, natürlich gibt es einen vorgegebenen Auftrag

191 den man erfüllen muss. Da geht es natürlich auch um Kapazitäten. Und zu 100%

192 schaffen wir das nicht.

- 193 I: Und musst du was tun, damit sich deine Teammitglieder gegenseitig
- 194 unterstützen?
- 195 IP10: Damit sie sich gegenseitig unterstützen? Im Regelfall nicht – natürlich
- 196 wenn es irgendwann Mal zu Unstimmigkeiten oder wie auch immer kommt, dann löst
- 197 man das in einem gemeinsamen Gespräch eigentlich Recht schnell wieder auf, aber
- 198 an und für sich, würde ich jetzt sagen – Nein.
- 199 I: Und wie gelingt es, dass sich jeder als Teil des Teams fühlt?
- 200 IP10: Ich glaube das sind eben so die Kleinigkeit, die regelmäßigen
- 201 Teamsitzungen, das ist durch Corona jetzt schwieriger, aber Betriebsausflüge
- 202 oder die Möglichkeit zu schaffen Spieleabende oder so gemeinsam zu machen. Wir
- 203 versuchen auch den Rahmen für so etwas zu schaffen, dass sich die Mitarbeiter
- 204 untereinander auch gut kennenlernen können und diese Offenheit leben zu können.
- 205 Das glaube ich machen wir schon.
- 206 I: Das heißt das wird schon von der Führung quasi initiiert und forciert?
- 207 IP10: Der Rahmen zumindest wird dafür geschaffen.
- 208 I: Ok und wenn jemand neu ins Team kommt, macht ihr dann etwas spezielles oder
- 209 ist es eher so, dass es eh von alleine gut funktioniert, dass die Kultur
- 210 übernommen wird?
- 211 IP10: Ich glaube, dass es am Anfang schon ein bisschen mehr Unterstützung von
- 212 unserer Seite gibt, kann aber gar nicht sagen ob es das unbedingt immer brauchen
- 213 würde, aber ich glaube da versuchen wir einfach zu unterstützen. Es gibt auch

- 214 eine Begleitung am Anfang für die Neuen. Es gibt auch, sagen wir jetzt Mal
- 215 abseits von der Führung eine Ansprechperson, die den oder die neue Mitarbeiterin
- 216 so gut wie möglich gerade in der ersten Zeit begleitet – die zusätzlich immer
- 217 als Ansprechperson immer zur Verfügung steht. Wo es gemeinsame Reflexionen gibt
- 218 und das war schon auch so ein bisschen die Rückmeldung – das hatten wir am
- 219 Anfang noch nicht zugewiesen, das war dann ein bisschen schwierig und da kam oft
- 220 die Frage an wen kann ich mich wenden. Das haben wir versucht mit dem
- 221 entgegenzuwirken. Also dem entgegenzutreten. Also man hat wirklich 1 Person, die
- 222 man neben der Leitung fix kontaktieren kann. Was ich schon auch immer mache
- 223 gerade am Anfang immer wieder einmal nachzufragen – Wie geht's? Ist irgendetwas?
- 224 Öfters auch eine Reflexion auch zu geben mit was sind meine Wahrnehmungen und
- 225 was sind die Wahrnehmungen der Mitarbeiterin, was kann man tun und wie kann man
- 226 schauen, dass es besser oder leichter geht. Was braucht sie von mir und was
- 227 braucht sie vom Team? Und auch umgekehrt was brauchen wir von ihr oder ihm. Das
- 228 machen wir am Anfang sicher intensiver.
- 229 I: Und musst du etwas tun, damit deine Mitarbeiter wissen, dass ihre Arbeit
- 230 sinnvoll ist?
- 231 IP10: Ich glaube das ist gar nicht eine so unspannende Frage und ja – das Gute
- 232 bei uns ist dass wir immer auch mit unserem Auftraggeber in einer Struktur sind,
- 233 wo wir regelmäßig diese Rückmeldungen auch kriegen. Sowohl vom Auftraggeber als
- 234 auch von den Patienten mit denen wir direkt zusammenarbeiten – diese

- 235 Rückmeldungsschleife gibt es automatisch. Das ist quasi im Prozedere enthalten.
- 236 Aber dieses sinnstiftende ist gerade glaube ich in der Arbeit mit unseren
- 237 Patienten oft, glaube ich, des oft ein bisschen in den Hintergrund tritt. Ich
- 238 glaube dieses drei Schritte vor und zwei Schritte zurück und das in der Schleife,
- 239 da kommt man an seine Grenzen und ist das sinnvoll was man hier tut – das ist
- 240 definitiv etwas was es braucht. Das ist aber auch etwas was wir versuchen in den
- 241 Teams abzufangen also genau das wird eben sehr wohl von uns unterstützt. Diesen
- 242 Sinn zu stiften, dass ist uns ein Anliegen.
- 243 I: Und kriege ich da auch noch ein Beispiel wie ihr das macht?
- 244 IP10: Den Sinn stiften? Naja es ist schon einfach auch wieder mit diesen kleinen
- 245 Dingen, dass man sagt ok, welche Schritte sind wir denn vorwärtsgekommen? Was
- 246 ist denn der Fortschritt? Auf diese kleinsten Fortschritte hinzuschauen. Also da
- 247 ist keine großartige Methode dahinter, sondern einfach dass was da ist und was
- 248 definitiv auch immer passiert – kleine Fortschritte werden immer erzielt. Diese
- 249 kleinsten kleinen Fortschritte, da muss man eben auch hinschauen – das definitiv.
- 250 I: Und jetzt gleich anschließend an das, weil du eben sagst, Rückmeldungen und
- 251 ganz viel benennen was so kleine Fortschritte sind. Gibt es auch Situationen wo
- 252 einmal ein großes Ziel erreicht wird oder wie wird dann positives Feedback im
- 253 allgemeinen bei Zielerreichung quasi kommuniziert?
- 254 IP10: Das ist auch wieder vielleicht unser Vorteil in unserer Arbeit, den gibt
- 255 es meistens direkt von den Patienten. Also die größten Fortschritte, die größten



256 Erfolge werden einem oft sogar direkt von den Patienten rückgemeldet. Aber eben  
257 auch das was ich vorher schon gesagt habe, diese Rückmeldungsschleife die bei  
258 uns zum Standardprozedere in der Arbeit gehört, gibt dieses Feedback natürlich  
259 auch her. Das heißt auch vom Auftraggeber gibt es Feedback, weil man in  
260 gemeinsame Objektivierung und Reflexionen geht. Da schaut man sich genau das an,  
261 welche Ziele man noch hat und welche Ziele sind erreicht worden und auch was war  
262 der Beitrag. Und auch wieder im Team darauf hinzuweisen. Dieses Team hat bei uns  
263 wirklich sehr viel Bedeutung. Auch dass man selbst von den anderen die  
264 Rückmeldungen kriegt, dass man von uns als Leitungen die Rückmeldungen fürs  
265 Feedback kriegt. Deswegen nehmen wir uns aber auch soviel Zeit dafür, also wir  
266 haben wirklich für dieses Team jede Woche mindestens 3 Stunden. Und die Zeit  
267 wird auch wirklich genutzt. Da ist es immer wieder so unser Dreh- und Angelpunkt  
268 und natürlich in den Mitarbeitergesprächen sowieso. Aber auch wenn ich jetzt  
269 mitbekomme. Dass irgendetwas besonders super gelaufen ist, dann gibt es dieses  
270 direkte Feedback.  
271 I: Ja Danke, das waren tatsächlich jetzt die 5 PERMA-Elemente, das heißt du hast  
272 jetzt da eh ein paar super Beispiele gegeben. Jetzt frage ich wieder blöd, gibt  
273 es im Zusammenhang mit PERMA oder PERMA-Lead etwas was du als mühsam, schwierig  
274 oder hinderlich erlebst – gerade mit den 5 Faktoren – also gibt es etwas was für  
275 dich schwierig ist?  
276 IP10: Was für mich schwierig ist. Ja ich kann mich auch hier nur wiederholen,

277	dieses stärkenbasierte Führen ist nicht immer auf Grund der Rahmenbedingungen
278	möglich. Ich glaube das wäre für mich so etwas wo ich sage, würde ich mir
279	wünschen, dass das noch mehr möglich wäre, aber ist auf Grund der
280	Rahmenbedingungen, die ich nicht direkt beeinflussen kann. Das ist vielleicht
281	mühsam, ich weiß nicht vielleicht muss ich auch für mich noch genauer hinschauen
282	für mich – wie gesagt die Rahmenbedingungen geben eine gewisse Struktur vor, die
283	ich erfüllen muss, der ich gerecht werden muss, wo das nicht immer gewährleistet
284	werden kann. Und die Sinnhaftigkeit oder dieses sinnstiftende glaube ich sehr
285	wohl, das man da immer wieder noch genauer drauf schauen kann. Ich glaube, dass
286	wir da sehr gut sind, aber ich würde auch nicht sagen, dass wir da schon das
287	Optimum erreicht haben.
288	I: Verbessern kann man sich immer.
289	IP10: So ist es – aber auch so eben dieses selbstkritisch immer wieder darauf zu
290	schauen, gerade auch in der Corona Zeit, man merkt das schon, es ist sehr viel
291	mit diesem Thema. Das was schon auch ist, wenn man selber vielleicht gerade
292	nicht in seiner besten Energie ist und dann trotzdem dabei zu bleiben, da habe
293	ich schon gemerkt, dass das definitiv schwierig ist. Aber ich würde das nicht am
294	Modell festmachen, das sind einfach die eigenen Emotionen und die eigene
295	Gefühlswelt, die natürlich nicht ganz unbeachtet bleiben. Auch nicht in der
296	Arbeit – also immer gelingt das nicht umzuschalten oder komplett umzuschalten.
297	Diese Corona Thematik hat einfach sehr viel auch überschattet und selber dann

298 immer wieder dabei zu bleiben, auch diese positiven Emotionen und positive  
299 Rahmenbedingungen zu schaffen, da auch immer wieder selber dabei zu bleiben, ich  
300 glaube, das war schon oft auch herausfordernd.

301 I: Danke das ist finde ich schön, weil jetzt kommen wir eh schon zu dem Block,  
302 welche Herausforderungen brachte die Covid-19 Pandemie für die Führung mit. Und  
303 da habe ich Mal als erste Frage, was glaubst du welche Auswirkungen hat die  
304 Pandemie bei euch gehabt. Also ich weiß, das ist eine sehr allgemeine Frage aber  
305 ich frage trotzdem – also das was dir als erstes einfällt, was die wildesten  
306 Auswirkungen bei euch?

307 IP10: Auf das Team gesehen oder auf die Leitung gesehen?

308 I: Gerne beides, weil ja des eine mit dem anderen zusammenhängt, weil die  
309 Führung ja operativ und menschlich ist.

310 IP10: Also ganz klar der Anfang war einfach nur Chaos, also ich glaube da war  
311 einfach nur schwimmen und da haben wir schon einmal gebraucht, bis wir die  
312 operative Führung wieder übernommen haben. Und das hat sich natürlich auch auf  
313 das Team ausgewirkt. Und die Unsicherheit war einfach spürbar und wir haben es  
314 in dieser Zeit nicht geschafft diese Sicherheit zu vermitteln. Das hat schon  
315 eine Zeit gedauert, weil natürlich am Anfang auch alles unklar war, auch wenn  
316 die Fragen gekommen sind, wir haben sie nicht beantworten können. Aber natürlich  
317 war das sicher auch spürbar, dass wir überfordert waren. Ich hätte das halt so  
318 gesagt.

319 I: Und was war dann hilfreich? Was war das was dann geholfen hat, dass es besser  
320 geworden ist?

321 IP10: Ich glaube nachdem der erste Schock einfach ein bisschen überwunden war  
322 und so dieses erste Chaos sich so ein bisschen lichten anfangen hat, war schon  
323 genau das, wo ich gesagt habe, das ist am Anfang definitiv vergessen worden, so  
324 dieser Blick ok wieder zurück zum Team. Und wirklich wieder in unsere Schiene –  
325 wie führen wir und was vermitteln wir. Das war dann definitiv, wie wir uns  
326 wieder gefangen haben, wieder spürbar auf Teamebene. Diese Strukturen und  
327 Rahmenbedingungen wieder zu haben und wieder geschaffen zu haben, aber wie  
328 gesagt da war ja zuerst einmal nichts. Und ich glaube da wie es den Rahmen von  
329 uns wieder gegeben hat, war es dann auch fürs Team wieder einfacher. Da war dann  
330 wieder ein bisschen Orientierung da. Also so sehr wir auch darauf geschaut haben  
331 und auch weiterhin darauf schauen diese Selbstwirksamkeit und die  
332 Selbstständigkeit zu fördern, aber ein gewisser Rahmen sollte immer da sein. Das  
333 ist das was wir versuchen zu geben, denn der gibt Sicherheit. Dann wie der  
334 Rahmen wieder ein bisschen da war, hat er sich auch immer wieder verschoben,  
335 aber er war da.

336 I: Hast du da aus dem PERMA-Lead auch etwas als hilfreich erlebt, dass du da  
337 wieder zurückgefunden hast?

338 IP10: Ich glaube ich würde jetzt nichts Spezielles rausnehmen sollen, für mich  
339 ist es ganz oft die Haltung die dahintersteht. Ich glaube wir haben es dann halt

340 auf Führungsebene geschafft, allgemein so mit den anderen Einrichtungen wieder  
341 zurück zu dieser Haltung zu kommen. Ich glaube darum geht es mir fast ein  
342 bisschen mehr – ich könnte nichts Spezielles sagen.  
343 I: Du und jetzt frage ich aber trotzdem war es notwendig während der Pandemie,  
344 also ich weiß schon sie ist ja noch nicht zu 100% überstanden, aber war es  
345 notwendig in der Führung etwas anders zu machen als davor?  
346 IP10: War es notwendig in der Führung etwas anders zu machen als davor – ich  
347 glaube wir versuchen immer sehr transparent zu sein und zu bleiben, aber da habe  
348 ich das Gefühl gehabt, da war es noch mehr notwendig. Also jeder kleine Schritt  
349 und weil auch immer etwas anderes war, war schon wichtig das zu transportieren  
350 und wenn man es wirklich einmal nicht rechtzeitig geschafft haben, oder wie auch  
351 immer, dann ist das aber auch definitiv eingefordert worden. Dieses  
352 Sicherheitsgefühl zu vermitteln war noch wichtiger während der Pandemie. Was da  
353 halt schon ein bisschen weggefallen ist, ist auch die physische Präsenz. Jetzt  
354 ist es ja wieder so, dass man eigentlich immer da ist. Jetzt ist immer wer von  
355 Führungs- und Leitungsebene in der physischen Präsenz da. Das ist einfach ganz  
356 weggefallen, das heißt da war es halt noch wichtiger glaube ich zumindest  
357 irgendwie über die diversen Videokonferenzen, Telefonate oder wie auch immer so  
358 über diese Kanäle trotzdem präsent zu bleiben. Sonst weiß ich nichts was anders  
359 war. Naja oder das was einfach weggefallen ist, ist dieser persönliche Austausch  
360 der persönliche Kontakt, wir haben uns zwar vieles überlegt, wie man versuchen

361 kann den auch weiterhin aufrecht zu halten, trotz all dieser Rahmenbedingungen,  
362 aber man hat es trotzdem gemerkt, dass das nicht ersetzbar ist. Und sobald es  
363 wieder möglich war, waren wir auch wieder in physischer Präsenz vor Ort. Das war  
364 jetzt nicht so, dass man sich jetzt in Gruppen zusammenschart und wieder  
365 regelmäßig in den Räumlichkeiten trifft, aber man weiß, wenn man herkommt, es  
366 ist immer wer da und findet auch wieder mehr Austausch statt – das war am Anfang  
367 auch einfach nicht gegeben. Sobald es die Möglichkeit gegeben hat, haben wir das  
368 auch so gemacht.

369 I: Gibt es momentan noch so besondere Herausforderungen?

370 IP10: Ich glaube das sind oft eher emotionale Befindlichkeiten, die sehr viel  
371 Raum einnehmen, sowohl auch auf unserer Ebene. Das ist dann immer wieder die  
372 Herausforderung das nicht weiter zu transportieren. Ich glaube die letzten zwei  
373 Jahre – bei jedem ob privat oder beruflich, haben am Nervenkostüm gezehrt. Und  
374 das merkt man sowohl auf Leitungsebene als auch auf Mitarbeiterenebene – und da  
375 ist es glaube ich für uns schon auch immer wieder die Verantwortung zu schauen,  
376 dass wir eben einerseits unsere vielleicht oft negativen Emotionen oder wie auch  
377 immer nicht ins Team tragen. Aber andererseits auch das Team dabei zu fördern  
378 wieder, wieder ein bisschen mehr in die positive Stimmung zu kommen. Was jetzt  
379 Gottseidank eh wieder auch auf Grund des Wetters leichter ist. Es macht es schon  
380 leichter, aber das waren sicher so spürbare Herausforderungen bei Patienten,  
381 Mitarbeitern und bei uns und das sind schon noch Nachwehen. Aber dem versuchen

382 wir halt auch so gut wie möglich entgegenzuwirken.

383 I: Und jetzt frage ich ganz konkret, ist vielleicht auch wieder schwierig zu

384 beantworten, was glaubst du welchen Vorteil haben die Mitarbeiter durch den

385 Einsatz des PERMA-Lead Modells, also durch dass das ihr das als Haltung

386 internalisiert habt. Was glaubt ergibt sich da für ein Vorteil in der

387 Mitarbeiterführung?

388 IP10: Für die Mitarbeiter?

389 I: Ich frage als erstes immer nach den Mitarbeitern und die zweite ist dann fürs

390 Unternehmen, ein bisschen aus einer anderen Sicht – aber ja für die Mitarbeiter

391 als erstes.

392 IP10: Naja ich glaube auch so – Selbstständigkeit. Es ist ein großer Spielrahmen

393 eigentlich – der Rahmen ist zwar klar, aber sie können sich da eigentlich auch

394 viel selbst einfallen lassen. Wie sie diesen Rahmen auch ausfüllen wollen, wir

395 haben ja das Glück, dass wir auch mit Projekten arbeiten. Oder eben auch in den

396 Vernetzungen machen eigentlich alles die Mitarbeiter selbstständig. Die

397 Flexibilität die das denke ich auch mit sich bringt und ich würde schon sagen,

398 dass es auch einen großen Freiraum gibt sich eben genau anhand seiner Stärken

399 sich selbst etwas zu überlegen. Also wenn du irgendwo gut bist, dann gehe ich

400 davon aus, dass du eher schaust dass du in dem Bereich etwas für dich versuchst

401 herauszuholen oder etwas für dich zu machen. Diesen Spielraum würde ich sagen

402 haben sie. Definitiv.

403 I: Und was glaubst du war während der Krise dann der erlebte Vorteil für die  
404 Mitarbeiter?

405 IP10: Ich glaube, dass das sogar noch mehr zum Tragen gekommen ist oder noch  
406 spürbarer geworden ist. Diese Selbstständigkeit, dieses du kannst einfach wie  
407 soll ich sagen – Kontrolle ausüben – wollen wir nicht, aber wir waren viel  
408 weniger präsent als Führung und so war es einfach nicht möglich präsent zu sein.  
409 Also ich glaube dass es umgekehrt seit der Pandemie seitens der Mitarbeiter ein  
410 stärkeres Gefühl gibt von Selbstständigkeit und Selbstverantwortung. Das  
411 definitiv. Ich glaube auch, dass das definitiv auch mit sich gebracht hat, noch  
412 eine größere Flexibilität – mit dem ganzen Home Office was da dazugekommen ist –  
413 das hat konkret jetzt vielleicht nichts mit Führung zu tun, aber gewisse Dinge  
414 haben dann einfacher funktioniert. Sie haben den Spielraum ein bisschen mehr  
415 erweitert. Das sind definitiv Vorteile.

416 I: Ein schöner Blickwinkel der mir gefällt, du und glaubst du auch dass es  
417 irgendwelche betriebswirtschaftlichen Vorteile gibt, durch den Einsatz des  
418 PERMA-Leads.

419 IP10: Also ich bin der Meinung, deshalb kann ich mit dem Modell einfach so viel  
420 anfangen, wenn du die Mitarbeiter den Stärken gemäß einsetzt, wirst du  
421 letztendlich auch als betriebswirtschaftlicher Konzern auch den meisten Profit  
422 daraus ziehen. Je lieber die Mitarbeiter das tun, was sie auch tun, je mehr sie  
423 sich selbst einbringen können, je weniger du führen und leiten musst, umso



- 424 größer ist letztendlich meiner Meinung nach einfach auch der, wenn man es so
- 425 Ausdrücken will, der Gewinn für einen Betrieb.
- 426 I: Du und jetzt nochmal zum Führen und Leiten – in eine andere Richtung – ist es
- 427 notwendig oder erlebst du einen Unterschied in der Führung mit den
- 428 unterschiedlichen Generationen?
- 429 IP10: Definitiv – ja und ich würde auch sagen es ist genau das was ich am Anfang
- 430 gesagt habe, je besser man die Mitarbeiter kennt und das würde ich
- 431 altersunabhängig machen, jeder bringt einfach seine Stärken, Schwächen und was
- 432 auch immer mit. Aber natürlich gibt es da Unterschiede zwischen den Generationen.
- 433 I: Jetzt hast du gesagt – du nimmst altersunabhängige Unterschiede wahr. Was
- 434 wären so altersabhängige Unterschiede?
- 435 IP10: Ich glaube in meiner Wahrnehmung ist es eher so, dass einfach ältere
- 436 Generationen noch viel mehr auf Anleitung setzen. Oder was heißt Anleitung
- 437 setzen – ich glaube, dass es früher einfach noch viel mehr dieses Ding war, dass
- 438 du sagst das ist zu tun, das wird gemacht. Gleichzeitig hat sich das mit der
- 439 Work-Life Balance auch verschoben, das ist definitiv auch wichtiger oder man
- 440 schaut mehr und bewusster darauf als man es noch vor 10 oder 20 Jahren getan hat
- 441 und das merkt man auch wie Mitarbeiter sozialisiert worden sind. Also ich glaube,
- 442 dass ältere Mitarbeiter noch gewillt sind, wobei nein das kann ich nicht sagen.
- 443 Ich wollte ursprünglich sagen, gewillt sind mehr zu tun, aber das stimmt nicht –
- 444 es ist jetzt nicht – ich glaube, dass das Bewusstsein ein anderes ist, was

445 dahinter steht. Das merkt man definitiv – ich überlege nämlich gerade wie man es  
446 merkt. Ich glaube es geht eher fast um Einstellungen neuer Mitarbeiter, da ist  
447 es noch am auffälligsten, was sind neue Mitarbeiter bereit zu tun oder  
448 aufzugeben. In der direkten Arbeit hätte ich nämlich gesagt, merkt man es  
449 eigentlich eh nicht, aber gerade was bei Gehaltsverhandlungen und bei  
450 Vorstellungen von Arbeitszeiten, da merke ich es am ehesten.  
451 I: Danke, das ist für mich immer die spannendste Frage, weil alle ganz schnell  
452 sagen, und ich glaube wir sind geprimed, und das ist nur meine Meinung, ja die  
453 Generationen sind unterschiedlich, aber dann das festzumachen, ist ganz  
454 schwierig. Was ist wirklich altersabhängig und was ist Persönlichkeitsabhängig.  
455 IP10: Ja das ist echt nicht so einfach.  
456 I: Du hast es eh schön gesagt, dass was du gesagt hast mit – das die Älteren oft  
457 mehr Anleitung erwarten und die jüngeren oft einfach von sich aus schon mehr im  
458 projektiven unterwegs sind, das glaube ich auch.  
459 IP10: Ich glaube schon, weil ich gesagt habe, in der jetzigen Zeit sieht man es  
460 nicht mehr, aber ich glaube, dass vor 10-20 Jahren Mitarbeiter auch noch  
461 bereiter waren mehr Überstunden zu machen. Das glaube ich zum Beispiel schon.  
462 Ich glaube mehr Überstunden müssen es gar nicht sein, aber oft mehr zu arbeiten  
463 als notwendig. Ich glaube da ziehen sich heutzutage, aber auch die Mitarbeiter  
464 aktuell, hier würde ich sagen Nein – weil mittlerweile würden es nämlich die  
465 Älteren auch nicht mehr so machen, aber bei den Jüngeren ist es von vorneherein

466 gleich der Stopp da – weißt du was ich meine.

467 I: Aber es ist trotzdem schwierig das festzumachen, weil es eine

468 Pauschalisierung ist, und du kannst nicht wirklich pauschalisieren weil du hast

469 dann wieder einen dazwischen der anders ist.

470 IP10: Deshalb habe ich auch gesagt ja prinzipiell – aber ich glaube es ist ein

471 bisschen anders, doch das muss ich schon sagen, anders von der Arbeitsverteilung

472 und Arbeitsaufgaben, aber das hat halt auch wieder mit Erfahrung zu tun.

473 Natürlich traut man einem der länger dabei ist, mehr zu, als jemanden der

474 weniger lang dabei ist- Und er sich selber ja auch, das ist auch immer so eine

475 Sache. Aber sonst – da geht es dann wieder um die Stärken und Schwächen, da

476 würde ich keinen Altersunterschied sehen, da geht es wieder darum, dass es um

477 Stärken und Schwächen und Persönlichkeit geht.

478 I: Ja was bringt die Person mit, ja jetzt dürfen wir uns da nicht verzetteln,

479 unglaublich wir haben schon lange geredet, aber noch eine Frage, die dich jetzt

480 vielleicht wieder zum Grübeln bringt, aber ich habe ein bisschen nach den

481 Vorteilen des PERMA-Lead Konzeptes gefragt, und noch die letzte Frage zu dem

482 Block, kannst du auch irgendwelche Nachteile durch PERMA-Lead für dich

483 ausmachen?

484 IP10: Naja es braucht einfach sehr viel Vertrauen. Dadurch geht Kontrolle als

485 Gegenstück verloren, das ist sicher auch wieder etwas, wo ich persönlich dann

486 sehr wohl mich immer wieder hinterfrage und auch vielleicht oft herausfordert

487	bin, aber weil ich glaube ich so als Person bin. Das ist meine Persönlichkeit.
488	Wo ich sage manchmal habe ich einfach gerne Kontrolle – das ist meine
489	Persönlichkeit. Das ist dann halt das wo ich sage, ok, PERMA setzt halt ganz
490	viel auf Vertrauen und Verantwortungsübergabe eigentlich.
491	I: Du und glaubst du, dass man PERMA-Lead lernen kann?
492	IP10: Dass man PERMA-Lead lernen kann? Ja glaube ich schon. Wenn ich mich jetzt
493	hernehme, wo ich sage, ich bin schon eine die gerne Kontrolle hat und die auch
494	gerne die Verantwortung hat, sich auch manchmal schwer tut die Verantwortung
495	abzugeben, so ich als Person und als Persönlichkeit.
496	I: Ich erkenne da ein paar Parallelen zu jemanden, den ich gut kenne.
497	IP10: Wirklich?
498	I: Ja wenn du so redest, denke ich mir – aha ja spannend.
499	IP10: Ja da definitiv, glaube ich schon, dass das schon bei mir auch ein
500	Lernprozess war. Also die Haltung die dahinter steht, die gefällt mir, das ist
501	auch prinzipiell etwas mit dem kann ich sehr gut. Aber was ich als Person
502	mitbringe, das spricht dem manchmal ein bisschen entgegen, das war sicher ein
503	Lernprozess. Und auch die Pandemie, wenn wir auf das zurückkommen, das ist noch
504	ein Stück weiter, wo du zwangsläufig Kontrolle, wenn man es so nennen will, als
505	Leitung verlierst. Du siehst deine Mitarbeiter nicht mehr so regelmäßig wie du
506	sie vorhergesehen hast und ein gewisser Austausch fällt weg, der zwischen Tür
507	und Angel immer wieder passiert ist. Sei es über einen Patienten oder etwas

508 anderes, das ist alles weggefallen, das sind ja Sachen die man durchaus wenn man

509 dieses Kontrollding hat, als Kontrolle ein bisschen wahrnehmen könnte. Ist es

510 für mich per se ja nicht mehr, aber natürlich ein Stück weit, siehst du noch

511 weniger und du kriegst ja auch weniger Feedback. Du kriegst ja auch weniger mit

512 von dem, was ich jetzt absolut nicht als Nachteil empfinden würde. Ich habe das

513 auch wirklich so wahrgenommen, dass das nur bereichernd war. Also wirklich diese

514 Verantwortung bei den Mitarbeitern zu sehen – diese Verantwortungsübernahme. Ich

515 habe nie und wirklich kein einziges Mal in der Zeit das Gefühl gehabt,

516 irgendetwas läuft nicht so, wie es laufen soll. Deshalb war es nicht so das

517 Thema, aber natürlich fallen gewisse Feedbackschleifen weg.

518 I: Ja Danke, das war cool. Jetzt habe ich noch eine Abschlussfrage an dich –

519 gibt es eine Frage die du im Zusammenhang mit PERMA-Lead oder der Krise gerne

520 beantwortet hättest, die ich nicht gestellt habe.

521 IP10: Gerne beantwortet hätte, die du nicht gestellt hast. Naja da waren jetzt

522 eh so viele Sachen dabei.

523 I: Muss ja nicht sein, vielleicht habe ich eh alles gefragt.

524 IP10: Ich wüsste jetzt tatsächlich nicht.

525 I: Passt auch, oder ist allgemein noch etwas offen für dich?

526 IP10: In Bezug auf?

527 I: Auf, dass was wir jetzt geredet haben?

528 IP10: Nachdem ich keine Frage wirklich habe, wüsste ich auch nichts irgendetwas

529 wo ich sage, da ist für mich noch etwas offen.

530 I: Das passt wunderbar, das sind meine zwei Abschlussfragen gewesen. Danke.

## A – 4 Auswertungsbeispiel

### Kategoriensystem

Auf Grund der empirischen Subforschungsfragen

- Welche in der COVID-19 Krise hilfreichen Strategien der Führungskräfte können auf den PERMA-Lead Ansatz zurückgeführt werden?
- Welche Herausforderungen konnten durch das PERMA-Lead Modell bewältigt werden?

haben sich folgende Kategorien entwickelt, welche im Transkript bereits durch die farbliche Codierung ersichtlich sind. Zu den Hauptkategorien sind im Transkript farblich passend die Subkategorien codiert worden.

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Führungsstil Bedeutung PERMA	1.1. Führungskompetenzen 1.2. Führungsstrategien 1.3. Führungsmethoden 1.4. Herausforderungen mit PERMA-Lead*
2. PERMA-Lead	2.1. Positivity 2.2. Engagement 2.3. Relationship 2.4. Meaning 2.5. Accomplishment
3. Führungsherausforderungen COVID-19 Pandemie	3.1. Auswirkungen Pandemie 3.2. Hilfreiche PERMA-Lead Strategien 3.3. Führungsverhaltensänderung 3.4. Bewältigungsbeitrag PERMA-Lead
4. Vorteile durch PERMA-Lead	4.1. Erlebte Vorteile

	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.2. MitarbeiterInnenführung</li> <li>4.3. Betriebswirtschaftliche Vorteile</li> <li>4.4. Generationenunterschied</li> <li>4.5. Nachteile</li> </ul>
<b>*Induktive Bildung</b>	1.4. aus der Arbeit heraus entstanden

In der Hauptkategorie 1 geht es darum in Erfahrung zu bringen, welche Bedeutung das PERMA-Lead Konzept im Führungsstil des/der InterviewpartnerIn einnimmt und welche Strategien in weiterer Folge auf den PERMA-Lead Ansatz zurückgeführt werden können. Es werden in den Subkategorien vor allem 1.1. wichtige Führungskompetenzen, 1.2. häufig angewandte Führungsstrategien und 1.3. wiederkehrende Führungsmethoden abgefragt. Induktiv hat sich in dieser Kategorie eine weitere relevante Subkategorie ergeben, welche sich mit 1.4. den Herausforderungen und Schwierigkeiten in Bezug auf Führungsverhalten nach dem PERMA-Lead Modell beschäftigt.

In der Hauptkategorie 2 wird vertiefend erhoben, welche PERMA-Lead Elemente wie und in welcher Intensität in der Führung eingesetzt werden. Dazu gibt es die Subkategorien wie im Modell beschrieben der Positiven Emotionen, des Engagement, der Beziehungen, des Sinns und der Erfolge. In jeder dieser Subkategorie gilt es von der Führungskraft häufig eingesetzte Strategien in Bezug auf das PERMA-Element zu erfragen, um dann in weiterer Folge daraus schließen zu können, welches Führungsverhalten in der Krise geholfen hat. Es ist in der Subkategorie 2.1. Positivity von Interesse welchen Beitrag die Führungskraft für den Mitarbeitenden für Wohlbefinden, Spaß und Zufriedenheit leistet. Es ist in der Subkategorie 2.2. Engagement von Interesse, wie es gelingt individuelle Stärken zu erkennen und die Mitarbeitenden demnach einzusetzen. Es ist in der Subkategorie 2.3. Relationship von Interesse wie Wertschätzung kommuniziert wird und wie jeder Mitarbeitende sich als Teammitglied fühlt und im Element 2.4. Meaning geht es darum zu erfragen, wie Mitarbeitende durch die Führungskraft ihre Arbeitsleistung als sinnvoll erleben. In der Subkategorie 2.5. Accomplishment wird außerdem erfragt wie die Führungskraft Feedback nutzt. Diese 2. Kategorie soll einerseits dazu dienen herauszufinden welche PERMA Strategien in der Praxis genutzt werden und andererseits wie die Strategien auch in der Krise unterstützend oder präventiv gewirkt haben.

In der Hauptkategorie 3 werden vor allem Führungsherausforderungen in der Pandemie erhoben und durch die in Kategorie 1 und 2 bereits besprochenen Strategien zu einem hilfreichen Gesamtbild zusammengefügt. In einem ersten Schritt geht es in der Subkategorie 3.1. vor allem darum zu erheben, welche Auswirkungen in besagtem Unternehmen die Pandemie hat und welche aus dem PERMA-Lead 3.2. bekannte Strategie dafür hilfreich ist. Zusätzlich ist auch von Interesse ob die Krise eine Veränderung im Führungsverhalten 3.3. notwendig macht und wenn ja, welche Änderungen notwendig sind. In der Subkategorie 3.4. wird erneut der Bogen gespannt, was der Beitrag zur Bewältigung der Pandemie durch PERMA-Lead ist.

In der Kategorie 4 geht es konkret darum herauszufinden, welche Herausforderungen vor allem in der Krise durch das PERMA-Lead Modell leichter bewältigt werden können. So wird in 4.1. erfragt welche Vorteile durch das Modell von der Führungskraft erlebt werden, um in 4.2. nochmal zu beleuchten, welche Vorteile konkret in der MitarbeiterInnenführung entstehen. In der Subkategorie 4.3. werden vermeintlich durch das eingesetzte PERMA-Modell entstehende betriebswirtschaftliche Vorteile besprochen, um in 4.4. zu erheben, ob und wenn ja welche Generationenunterschiede bemerkenswert sind und wie PERMA-Lead das löst. Zur Abrundung kommt die Kategorie 4, indem in 4.5. dezidiert nachgefragt wird, ob es auch Nachteile durch den Einsatz von PERMA-Lead gibt oder wenn nicht, durch Nachteile sich womöglich dann hinderliche oder mühsame Gesamtumstände ergeben.

## **Auswertung**

Im Folgenden werden die Informationen aus einem Interview zum Thema *PERMA Lead - Der Einsatz des Positive Leadership Führungsansatzes als Instrument während der Covid-19 Pandemie* aufgearbeitet.

### **Die Bedeutung des PERMA-Lead im Führungsstil**

Für den IP1 setzen sich wichtige Führungskompetenzen aus Humor, Übertreibungen und der Bereitschaft dem/der wertvollen MitarbeiterIn zu begegnen zusammen. (vgl. IP1, 2022, Z7-15) Außerdem werden Handlungen der Aufmerksamkeit, zuwarten zu können sowie Beharrlichkeit und nach vorne zu denken, als essenzielle Führungskompetenzen von IP1 genannt. (vgl. IP1, 2022, Z16-21) In Bezug auf Führungsstrategien, werden Begriffe wie Initiative, Überblick und entwi-



ckeln lassen als Wesentlich vom Interviewpartner angeführt. (vgl. IP1, 2022, Z24-27) Als besondere Führungsmethoden ergänzt er folglich noch kleine und große Provokationen, Ablenkungen, strukturierte Vorbereitung sowie eine adäquate Bezahlung. (vgl. IP1, 2022, Z32-35, Z345) Herausforderungen im Zusammenhang mit der Aufrechterhaltung des PERMA-Lead Führungsverhaltens können laut Interviewpartner die Erhaltung der Struktur, Abgrenzung und persönliche Balance genauso betreffen, wie die Verordnung von Mehrleistungen, Drohungen und das Zuhören beim Einzelnen. Im Zusammenhang mit den Herausforderungen des PERMA-Modells wird von IP1 darauf verwiesen, dass PERMA Führungsverhalten mit dem richtigen Maß und Ziel umgesetzt werden soll. (vgl. IP1, 2022, Z36, Z106, Z127, Z168, Z316, Z329, Z399)

### **Einsatz von PERMA-Lead Elementen**

Im Zusammenhang mit den PERMA-Lead Elementen gibt der Interviewpartner an, dass er im Bereich der positiven Emotionen für Humor und überraschende Wendungen sorgt und Zusammenkünfte in Form von Feiern auch am Arbeitsplatz fördert. (vgl. IP1, 2022, Z53-59) Für den Bereich des Engagements verlässt sich IP1 insbesondere auf sein Gespür, welches aus seiner Sicht vor allem dadurch gut ist, weil er mit den MitarbeiterInnen in Resonanz geht. Zusätzlich macht IP1 manchmal eine Stärkenanalyse. (vgl. IP1, 2002, Z63-66) Es ist ihm ein Anliegen einen Rahmen vorzugeben, in dem die MitarbeiterInnen sich und ihre Möglichkeiten entfalten können und auch Konflikte haben können, denn dadurch kann sich wieder etwas neu strukturieren. (vgl. IP1, 2022, Z85-88, Z91-92) Positive Beziehungen fördert der Interviewpartner vor allem durch kleine Aufmerksamkeit und Dankbarkeit, benennt aber auch sich entschuldigen zu können, als wichtige Fertigkeit. Außerdem ist ihm hier auch noch wichtig, dass es auch im Privatbereich Möglichkeiten zur Nutzung von Firmenressourcen gibt, die es anderswo vielleicht nicht gibt. (vgl. IP1, 2022, Z96-104)

Als Teil des Teams können sich die MitarbeiterInnen seiner Meinung nach fühlen, indem sie zum großen Ganzen etwas beitragen, sich wahrgenommen fühlen und auch bei den Feierlichkeiten im Haus dabei sind. (vgl. IP1, 2022, Z134-138) Der Sinn der Arbeit wird vom IP1 vor allem dadurch gelebt, in dem die MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen ein Vermächtnis hinterlassen zu können und füreinander im Team da zu sein. (vgl. IP1, 2022, Z147-149) Um das PERMA-Modell zu vervollständigen gibt der Interviewpartner zusätzlich noch an, dass durch das Dranbleiben an

den MitarbeiterInnen kleine Erfolge erst bemerkt werden und auch Feedback in kleinen humorvollen Dosen der Provokation vermittelt wird. (vgl. IP1, 2022, Z162-163, Z177)

### **Führungsherausforderungen während der Covid-19 Pandemie**

Die Auswirkung der Pandemie im Unternehmen des Interviewpartners war zuerst die Notwendigkeit nach Kurzarbeit, aber dann bald die Sicht auf die neuen Chancen durch Online-Medien. Es folgte laut ihm auch ein sehr guter Zusammenhalt im Unternehmen. (vgl. IP1, 2022, Z192-199) „Optimismus und Hoffnung“ waren die zwei Dinge, die während der Pandemie aus der Sicht des IP1 (2022, Z222-223) hilfreich waren. Er bemerkt, dass die Zuversicht die beste Variante ist, um eine uneindeutige Situation in den Griff zu bekommen (IP1, 2022, Z224-226). Hilfreich in der Pandemie war seiner Meinung nach auch, die richtigen Leute an den richtigen Platz zu setzen, um eine prozesshafte Entwicklung zu ermöglichen. (vgl. IP1, 2022, Z232-233, Z242-245) In Bezug auf Änderungen im Führungsverhalten gibt er wieder klar an, dass das Entwickeln von Optimismus, Hoffnung und Zuversicht genauso wichtig waren, wie einen Rahmen zu schaffen und den Überblick über diesen zu behalten. (vgl. IP1, 2022, Z253-259) Aus dem PERMA-Lead hat der IP1 während der Pandemie außerdem als hilfreich erlebt, dass die Menschen ihre Stärken und Leidenschaften eingesetzt haben und so andere inspiriert haben. (vgl. IP1, 2022, Z270-283)

### **Vorteile durch PERMA-Lead in der Krise**

Der Interviewpartner gibt an, dass sich durch die Krise tragende Dienstleistungen verändert haben und durch das Dranbleiben, die Resonanz und die Beziehung die Bewältigung der Krise erleichtert wird. (vgl. IP1, 2022, Z292-305) Weitere Vorteile kommen aus Sicht des IP1, indem sich Leute begegnen und dadurch dann Leidenschaften entstehen und in weiterer Folge können so Herausforderungen gelöst werden (IP1, 2022, Z312-1315). Durch PERMA-Lead hört sich aus seiner Sicht der Gegensatz zwischen Verdienst und Wohlbefinden auf und es ist dem Interviewpartner nochmals wichtig darauf zu verweisen, dass auch die Möglichkeit nach Abgrenzung entscheidend für die MitarbeiterInnen ist. (IP1, 2022, Z323-329). Betriebswirtschaftliche Vorteile entstehen aus seiner Sicht durch die Beendigung der Ausbeutung der Arbeitskraft (IP1, 2022, Z338-339, Z341-343). Der Generationenunterschied macht sich im Unternehmen des IP1 bemerkbar, indem die jungen Leute in einem Miteinander gefordert werden wollen, um Ausdauer und leidenschaftliche Entschlossenheit zu erleben. Er bemerkt aber auch, dass dies womöglich

nur im sozialwirtschaftlichen Bereich so ist. (vgl. IP1, 2022, Z357-363) Er sieht das so, dass Beziehung und Resonanz zu außergewöhnlichem Erfolg beflügelt, den jeder Mensch gerne erlebt und durch die Stärkenorientierung wird Aufblühen ermöglicht. (vgl. IP1, 2022, Z374-379) Nachteile kann der IP1 keine erkennen, jedoch merkt er an, dass nicht alle Herausforderungen alleine mit PERMA und Potenzialentfaltung gelöst werden können, sondern dass durchaus auch einmal ein Nein und Widerstand notwendig sind. (vgl. IP1, 2022, Z383-388)

## A – 5 Transkriptionsregeln

1. Es wird wörtlich transkribiert und nicht lautsprachlich oder zusammenfassend, so dass auch Dialekt bestmöglich Hochdeutsch erfasst wird.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, die Satzform jedoch beibehalten auch wenn syntaktische Fehler vorhanden sind.
3. Wort- und Satzabbrüche werden geglättet oder ausgelassen.
4. Der Punkt wird dem Komma zu Gunsten der Lesbarkeit vorgezogen, wobei Sinneinheiten beibehalten werden.
5. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden (bspw. Mhm, Aha, Ja, Genau) werden nicht transkribiert.
6. Jeder Sprecherbeitrag erhält einen eigenen Absatz.
7. Die interviewende Person wird durch ein „I“ der Interviewpartner durch „IP“ und der Nummerierung nach Erhebung zugeordnet.
8. Das Transkript wird als Word (docx) mit derselben Benennung wie die Audiodatei gespeichert, startend mit IP1 durchlaufend bis IP10.
9. Die Interview Transkripte werden am Rand zeilennummeriert.

## A – 5 Information und Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO

Sehr geehrte\*r Interviewpartner\*in,

im Zuge meines Masterlehrgangs MBA Unternehmensmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH arbeite ich gerade an meiner Masterarbeit.

Das Verfassen meiner Abschlussarbeit ist mit der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten verbunden.

Die Verarbeitung personenbezogener Daten erfolgt in Übereinstimmung mit den geltenden Datenschutzbestimmungen. Gemäß Art 13 DSGVO darf ich über die Datenverarbeitung wie folgt informieren:

### Verantwortliche\*r für die Datenverarbeitung

Interviewer\*in, Verfasser\*in der Masterarbeit und Verantwortliche\*r für die Datenverarbeitung im Sinne von Art 4 Z 7 DSGVO:

Vor- und Nachname*	Katrin Kristler
Adresse*	Amselgasse 4a, 8501 Lieboch
E-Mail-Adresse*	Katrin.kristler@ikjf.at
Telefonnummer*	0699/10222959

\*Pflichtfelder

### Gegenstand der Bachelor-/Masterarbeit

Titel der Masterarbeit:

Der Einsatz des Positive Leadership Führungsansatzes als Instrument während der Covid-19 Pandemie

Beschreibung der Masterarbeit:

Durch die Covid-19 Pandemie gibt es vor allem für Führungskräfte einige Herausforderungen, welche durch die Vorteile des Einsatzes des PERMA-Lead Modells im Rahmen dieser Arbeit erforscht werden.

### Art der verarbeiteten personenbezogenen Daten

Folgende personenbezogene Daten zu Ihrer Person werden im Rahmen meiner wissenschaftlichen Arbeit verarbeitet:

Persönliche Angaben, insbesondere:

- Name
- Alter
- Familienstand

- berufliche Tätigkeit
- andere:

Besondere Kategorien personenbezogener Daten:

- Rassistische und ethnische Herkunft
- Politische Meinungen
- Religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen
- Gewerkschaftszugehörigkeit
- Genetische Daten
- Biometrische Daten zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person
- Gesundheitsdaten
- Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung

Aufnahmen, insbesondere:

- Videoaufnahmen
- Bildaufnahmen (Fotos)
- Tonaufnahmen
- andere:

### **Zweck der Datenverarbeitung**

Für die qualitative Inhaltsanalyse und der vorangehenden Transkription des Interviewmaterials ist eine Tonaufnahme notwendig.

### **Beschreibung der Datenverarbeitung**

Ich als Verantwortliche\*r trage dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.

### **Rechtsgrundlage**

Ich verarbeite die von Ihnen erhobenen personenbezogenen Daten auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 6 Abs 1 lit a DSGVO. Sofern besondere Kategorien personenbezogener Daten betroffen sind, verarbeite ich diese auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 9 Abs 2 lit a DSGVO.

**Hinweis:** Dieses Interview erfolgt freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Diesfalls erfolgt die umgehende Löschung des bereits abgehaltenen Interviewteiles.

### **Übermittlungsempfänger\*innen**

An folgende Empfänger\*innen oder Kategorien von Empfänger\*innen innerhalb des EU/EWR-Raumes werden Ihre personenbezogenen Daten zulässigerweise übermittelt oder können übermittelt werden:

Bernhard Fink, MMA MBA

An folgende Empfänger\*innen oder Kategorien von Empfänger\*innen außerhalb des EU/EWR-Raumes werden Ihre personenbezogenen Daten zulässigerweise übermittelt oder können übermittelt werden:

**Darüber hinaus werden keine personenbezogenen Daten an Dritte weitergegeben.**

### **Speicherdauer**

---

Zum Nachweis der guten wissenschaftlichen Praxis sowie für die Nachprüfbarkeit der gewählten Methode und der erzielten Ergebnisse, wird die Protokollierung und die Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens auf haltbaren und gesicherten Datenträgern gespeichert. Dies erfolgt datenschutzkonform und gegenüber Dritten unzugänglich.

Personenbezogene Daten, die im Rahmen der Erstellung der Arbeit erhoben werden, werden 3 Jahre aufbewahrt und danach unwiderruflich gelöscht.

### **Betroffenenrechte**

---

Gemäß der DSGVO stehen Ihnen als betroffene Person folgende Rechte zu:

- Recht auf **Widerruf** (Art 7 Abs 3 DSGVO) der erteilten Einwilligung
- Recht auf **Auskunft** über die verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art 15 DSGVO)
- Recht auf **Berichtigung** (Art 16 DSGVO), auf **Löschung** (Art 17 DSGVO) und auf **Einschränkung der Verarbeitung** (Art 18 DSGVO) unter den in diesen Bestimmungen angeführten Voraussetzungen
- Recht auf **Datenübertragbarkeit** (Art 20 DSGVO) unter den dort genannten Voraussetzungen
- **Recht auf Beschwerde**, welche bei der Österreichischen Datenschutzbehörde, Barichgasse 40-42, 1030 Wien, Telefon: +43 1 52 152-0, E-Mail: [dsb@dsb.gv.at](mailto:dsb@dsb.gv.at) als zuständige Aufsichtsbehörde eingebracht werden kann.

Zur Geltendmachung Ihrer Rechte wenden Sie sich an mich wie folgt:

MMag. Katrin Kristler

Amselgasse 4a, 8501 Lieboch

[Katrin.kristler@ikjf.at](mailto:Katrin.kristler@ikjf.at) 0699/10222959

## Einwilligungserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Interviewpartner\*in für die Abfassung der Masterarbeit *Der Einsatz des Positive Leadership Führungsansatzes als Instrument während der Covid-19 Pandemie* zur Verfügung zu stehen.

Für ein derartiges Interview muss Ihre Einwilligung eingeholt werden. Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Es dient zur Erhebung des empirischen Teils meiner Arbeit, betreut von der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist Katrin Kristler, [katrin.kristler@ikjf.at](mailto:katrin.kristler@ikjf.at) verantwortlich.

Mit Ihrer Unterschrift stimmen Sie zu, dass die im Rahmen dieses Interviews erhobenen personenbezogenen Daten, für meine Arbeit verarbeitet werden dürfen. Sofern Sie besondere Kategorien personenbezogener Daten angeben, umfasst Ihre Einwilligung ausdrücklich auch diese Daten.

Darüber hinaus willigen Sie ausdrücklich ein, dass Ihr Name in der Arbeit genannt werden darf.

Sie können die Zustimmung jederzeit unter Katrin Kristler – [katrin.kristler@ikjf.at](mailto:katrin.kristler@ikjf.at) widerrufen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen. Ein Widerruf hat zur Folge, dass Ihre Daten ab diesem Zeitpunkt zum bekannt gegebenen Zweck nicht mehr verarbeitet werden dürfen, sofern keine andere Rechtsgrundlage für die Verarbeitung besteht. Die Rechtmäßigkeit der bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung wird dadurch nicht berührt.

---

Ich willige hiermit ausdrücklich ein, dass ...

... meine im Rahmen des Interviews erhobenen personenbezogenen Daten verwendet werden dürfen.

... mein Name in der Arbeit genannt werden darf

\_\_\_\_\_  
Ort

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Name Befragte\*r

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Befragte\*r