

## F Positive Leadership – PERMA-Lead-Modell

Verfasser: Dr. Bernd Bürger, Polizeidirektor, Fortbildungsinstitut Ainring/Bayern

Die Kommentierungen zur Nr. 1.5 haben ein kohärentes Führungsverständnis für die Polizei herausgearbeitet: Führung ist wertegebunden, auf Wirkung ausgerichtet und zugleich lern- und entwicklungsorientiert. Sie verbindet Verantwortungsübernahme mit der Fähigkeit, Rahmen für professionelle Zusammenarbeit, Motivation, Reflexion und Leistung zu gestalten [Martínez-Martínez, K., Cruz-Ortiz, V., Llorens, S., Salanova, M. & Leiva-Bianchi, M. (2025). Systematic Review and Meta-Analysis of Positive Psychology Interventions in Workplace Settings. *Social Sciences*, 14(8), 481. DOI: 10.3390/socsci14080481]. Es stellt sich die Frage, wie die normativen Leitgedanken der Nr. 1.5 in konkrete, beobacht- und messbare Handlungsprinzipien übersetzt werden können. Die Antwort darauf könnte in einer anschlussfähigen, datenbasierten Konkretisierung der Führungsprinzipien liegen, durch die Führung als Gestaltung von Bedingungen, Beziehungen und Bedeutungen verstanden wird [Lorenz, T. & Kortsch, T. (2025). Evidence-based, data-driven, human-centered – new perspectives of positive psychology in the workplace. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 56(2), 199-202. DOI:10.1007/s11612-025-00816-1]. Hierdurch soll Professionalität ermöglicht und Leistung wahrscheinlicher gemacht werden – in Einsätzen, in Ermittlungen, in der Aus- und Fortbildung, in Stäben und in der täglichen Zusammenarbeit. PERMA-Lead liefert hierfür ein konsistentes Vokabular, überprüfbare Indikatoren und praxistaugliche Interventionen. Es ist damit Brücke und Beschleuniger zugleich: Brücke zwischen Theorie und Polizeipraxis; Beschleuniger für die wirksame Umsetzung des bestehenden Führungsverständnisses – im Sinne einer verantwortlichen, wirkungsbewussten und lernorientierten Polizeikultur.

### 1. Positive Leadership

Das Führungsmodell „Positive Leadership“ basiert auf der Theorie der **Positiven Psychologie**. Als Wegbereiter dieses Zweigs gilt der Psychologe Martin Seligman. In seiner Antrittsrede als Präsident der American Psychological Association 1998 betonte er, dass sich die Psychologie seit Jahrzehnten darum bemühte, Psychopathologie zu heilen, und dabei den Blick dafür verloren hatte, was eigentlich ein glückliches und erfülltes Leben ausmache. [DGPP Deutsche Gesellschaft für Positive Psychologie. (2021). *Die Geschichte der Positiven Psychologie*. <https://www.dgpp-online.de/anfaenge-positive-psychologie> (aufgerufen am 14.09.2025)]. Seligman widmete sich intensiv diesem Thema und in seinem 2011 veröffentlichten Werk beschrieb er die fünf Elemente, die ein Mensch benötigt, um im Leben aufzublühen:

- **Positive Emotions:** Seine Stärken ausleben zu können
- **Engagement:** Sein individuelles Können und Wollen einbringen
- **Relationships:** Tragfähige Beziehungen im Leben
- **Meaning:** Sinn erleben
- **Accomplishment:** Erfolge erleben

Abgekürzt aufgrund der Anfangsbuchstaben nannte er es **PERMA**. [Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Atria Books.]. Basierend darauf hat Kim Cameron den Begriff „Positive Leadership“ geprägt und zahlreiche Methoden und Instrumente der Positiven Psychologie in der Unternehmenspraxis implementiert

Bürger, B. (in press). Positive Leadership – PERMA-Lead-Modell. In: Kubera, T. & Heimann, R. (Hrsg.). Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei, Kommentar zur PDV 100 VS-NfD (VS-NfD) - offener Teil. Richard Boorberg . S. 1.5\_xx

und wissenschaftlich untersucht [Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.].

Der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Dr. Markus Ebner hat diese Grundlagen und das ursprünglich von Seligman begründete PERMA-Modell verknüpft, weiterentwickelt und mit PERMA-Lead® auf den Führungskontext übertragen [Ebner, M. (2024). *Positive Leadership: Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Mit einem Vorwort von Kim Cameron*. facultas.].

## 2. PERMA-Lead®

Grundlegendes Ziel von PERMA-Lead ist es, dass Menschen auch in der Arbeit aufblühen und ihr Potenzial entfalten können. Durch die von Ebner entwickelten Mess- bzw. Auswerteinstrumente PERMA-Lead Profiler, 360-Grad-Feedback und Organisationskulturanalyse, lassen sich die Effekte von dieser Art Führung auch messen. Hinsichtlich der Messinstrumente formulierte Ebner den Anspruch, dass diese wissenschaftlich fundiert seien und führt dazu aus: „Alle Verfahren basieren auf wissenschaftlichen Ergebnissen. Das bedeutet, dass für alles, was erhoben wird, Studien existieren, die belegen, dass das jeweilige gemessene Führungsverhalten einen messbaren Effekt auf Mitarbeiter bzw. das Unternehmen hat. Diese Variante einer durchgängigen Evidenzbasierung von Tools, die im Bereich der Personalentwicklung verwendet werden, ist derzeit noch außergewöhnlich.“ [Ebner, 2024, S. 89].

Es liegen mittlerweile Studienergebnisse vor, einmal von Ebner (und Kollegen/innen) selbst [Ebner 2024, Kap. 4] sowie weiteren Forschenden [Heining, N. (2025). *Erfolgsfaktor Positive Leadership Zukunftsfähiges Führen in der heutigen Arbeitswelt*. facultas.], darunter auch welche, die die Polizei direkt betreffen [Ebner, M. & Mauri, M. (2024). Positive Leadership im Polizeiwesen: Ein erfolgsversprechender moderner Führungsansatz. *DIE POLIZEI*, 4, 140–147.] sowie [Jung, M. (2025). *Der Nexus zwischen Positive Leadership, Lernkultur und organisationalem Commitment. Eine quantitative Studie in der Polizei Sachsen-Anhalt*. Masterarbeit., Deutsche Hochschule der Polizei.] und Rüksamen, N. (2025). *Positive Leadership bei der Polizei: Eine quantitative Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen positiver Führung, individueller Resilienz und Veränderungsbereitschaft in der Polizei Hessen*. Masterarbeit. Deutsche Hochschule der Polizei.].

Diese belegen signifikant positive Effekte auf mehreren Ebenen, wenn hohe PERMA Werte gemessen werden:

- Mitarbeitende (Führungskräfte sind in einer Doppelrolle in der Regel auch Mitarbeitende) haben eine höhere Motivation, mehr Arbeitszufriedenheit und Bindung ans Unternehmen.
- Es besteht weniger subjektive Stressbelastung und ein geringeres Risiko für Burnout. Die Betroffenen sind gesünder, entfalten mehr Kreativität und haben vor allem mehr Freude an ihrer Arbeit. Sie haben eine höhere Veränderungsbereitschaft und fühlen sich resilienter.
- Unternehmen sind erfolgreicher, haben höhere Umsätze, eine höhere Kundenzufriedenheit, eine höhere Profitabilität und verzeichnen eine höhere Bewerberquantität sowie -qualität.
- Führungskräfte berichten über mehr Leichtigkeit und Freude in der Führung und mehr Selbstverantwortung bei ihren Mitarbeitenden.

Neben dieser Messbarkeit und der wissenschaftlich belegten Wirksamkeit hat das Konzept einen weiteren Vorteil für die Praxis: Es bietet viele praktische Tools zur Umsetzung. Und wie sich in der folgenden Beschreibung der Elemente des PERMA-Lead® zeigt, kann es so gelingen, das in

der Nr. 1.5 definierte Führungsverständnis sowie die dort genannten Grundsätze in praktisches Führungshandeln umzusetzen.

- Positive Emotionen: Die Führungskraft ermöglicht positive Emotionen  
Dabei geht es um Führungsverhalten, das dazu beiträgt, dass sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz wohlfühlen, gerne in die Arbeit gehen und Spaß bei der Arbeit haben. Führungskräfte mit dieser Kompetenz zeigen, dass ihnen das Wohl der Menschen in ihrem Team wichtig ist. Sie nehmen sich Zeit für Gespräche, kommunizieren bewusst (sterile Amtssprache vs. herzlicher Ton), nutzen positive Zielbilder, vermitteln Zuversicht und schaffen aktiv Raum für positive Emotionen und Austausch. Dazu gehört auch, Leistungsdefizite zu thematisieren oder etwa Teammitglieder anzusprechen, die regelmäßig schlechte Laune verbreiten. Aber auch hier gilt: Mit einem positiven Fokus, also nicht verurteilend, sondern neugierig, ursachenforschend, lösungsorientiert.
- Engagement: Die Führungskraft fördert individuelles Engagement  
Bei diesem Aspekt von PERMA-Lead kommt es darauf an, zwischen Kompetenzen (Können) und Stärken (Wollen) zu unterscheiden. Es geht im Kern darum, die Mitarbeitenden zu unterstützen in den Flow zu kommen, einen Zustand, in dem sie nicht nur sehr produktiv sind, sondern sich darin auch wohlfühlen. Dieser kann erreicht werden, wenn man weiß, was die Mitarbeitenden gerne, aus sich heraus machen, sie in diesen Bereichen weiter qualifiziert und dann entsprechend dort arbeiten lässt. In der Schnittmenge von „Wollen“ und „Können“ entsteht authentische Exzellenz, ergänzt durch das „Dürfen“ entsteht Flow [Csikszentmihalyi, M. (2025). *Flow: Das Geheimnis des Glücks*. (A. Charpentier, Übersetzer). Klett-Cotta.].  
Führungskräfte mit dieser Kompetenz sprechen mit ihren Mitarbeitenden darüber, was sie einerseits gerne machen, was sie andererseits zwar hervorragend machen, sie aber viel Kraft kostet. Sie versuchen Aufträge soweit möglich stärkenorientiert zu vergeben. Dabei geben sie Leitplanken, innerhalb derer Mitarbeitende selbst entscheiden können und sie versuchen, ihre Mitarbeitenden gezielt zu entwickeln – sowohl durch passende Fortbildungen, ggf. aber auch durch horizontale oder vertikale Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
- Relationships: Die Führungskraft sorgt für tragfähige Beziehungen  
Im Wesentlichen geht es hier darum, für psychologische Sicherheit im Team zu sorgen. Das bedeutet, eine inklusive Vertrauens- und Lernkultur zu etablieren. Führungskräfte mit dieser Kompetenz schaffen Rollenklarheit, öffnen sich auch selbst und versuchen, eine „Handlungsanleitung“ für sich selbst zu vermitteln, um für die Mitarbeitenden einschätzbar und vorhersehbar zu sein. Sie versuchen, Qualitätszeit mit ihren Mitarbeitenden zu verbringen und diese kennenzulernen. Sie geben eigene Fehler zu und fragen das Team nach Unterstützung. Dazu gehört aber auch, Konflikte im Team zu erkennen und zu lösen.
- Meaning: Die Führungskraft vermittelt Sinn in der Arbeit  
Mitarbeitende wollen verstehen, wozu ihre Arbeit wichtig ist, sie wollen den Sinn ihrer Arbeit erleben. Dass Polizeiarbeit für die Gesellschaft von besonderer Bedeutung und somit sinnhaft ist, ist bereits ein positiver Aspekt für Mitarbeitende. Doch wie sieht es mit der Aufgabe im Team aus, wie sieht es mit der Sinnhaftigkeit von einzelnen Aufgaben aus, wie mit der Sinnerklärung von Veränderungen?  
Führungskräfte mit dieser Kompetenz fragen aktiv nach, ob Tätigkeiten und Veränderungen für Mitarbeitende nachvollziehbar sind. Gegebenenfalls erklären sie oder versuchen, aufgrund der Rückmeldungen Prozesse zu verändern. Ebenso versuchen sie,

Bereichslogiken zu vermitteln („Warum braucht die Kriminalpolizei den Bericht auf diese Weise?“) und fördern eine Kultur des Nachfragens.

- Accomplishment: Die Führungskraft macht Erreichbares sichtbar  
Bei Accomplishment geht es darum, das Selbstwirksamkeitserleben (und damit die Selbstwirksamkeitserwartung) der Mitarbeitenden zu fördern.  
Führungskräfte mit dieser Kompetenz machen sichtbar, welche Ziele und Teilziele Mitarbeitende durch ihr Engagement erreicht haben. Sie analysieren zum Beispiel auch nach Einsätzen, was gut gelaufen ist, und sie heben hervor, was einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu beigetragen haben. Sie achten darauf, regelmäßig Feedback zu geben, indem sie beispielsweise einen Dankzettel® (vgl. Nr. 1.5.2.3.2 E 5.) an einer Umlaufmappe anbringen, und visualisieren die Erfolge ihres Teams.

### **3. Permanente Anwendung**

Um PERMA-Lead® in der Organisation und insbesondere im Team zu verankern, genügt es nicht, einmalig oder unregelmäßig Tools zu nutzen, die auf die einzelnen Elemente „einzahlen“. Vielmehr geht es – hier mit einer Metapher aus der Botanik erklärt – darum, regelmäßig für ausreichend Nährstoffe (PERMA) im Boden zu sorgen, damit die unterschiedlichen Pflanzen respektive Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen wachsen und aufblühen können. Durch die wissenschaftlich fundierte Messbarkeit ist es mit diesem Ansatz auch möglich, gezielte individuelle Interventionen zu entwickeln, um das PERMA-Erleben der Mitarbeitenden und somit deren Wohlbefinden sowie dadurch auch Leistungsfähigkeit zu erhöhen.