

## **Mit PERMANenz zu Resilienz**

Gestaltung von win-win-win-Beziehungen in Projekten und Stakeholder-Management auf Basis der PERMA-Leadership-Practices

pma quarterly, 18. Jänner 2021

# Die Input-Geberinnen

Mag. Ruth Havel



Inhaberin Ruth Havel – ZUKUNFT UNTERNEHMEN  
zertifizierte Beraterin für Positive Leadership  
PERMA-Lead® Profiler & 360° Feedback  
Programm-/Projektmanagement  
Führungskräfte- und Organisationsentwicklung  
Motivberatung MPA©  
Systemisches Coaching  
Trainings und Workshops

DI Ulrike Huber



Co-Founder und Geschäftsführung  
42virtual Business Services GmbH  
itonic Agility Advisors GmbH  
Assessorin PPROJEKTMANAGEMENT AUSTRIA  
Senior Programm-/Projektmanagement  
Agile Coaching  
IPMA/PMA Zertifizierungen zSPM, Agile Leader  
Zertifizierungen nach Scrum, SAFe

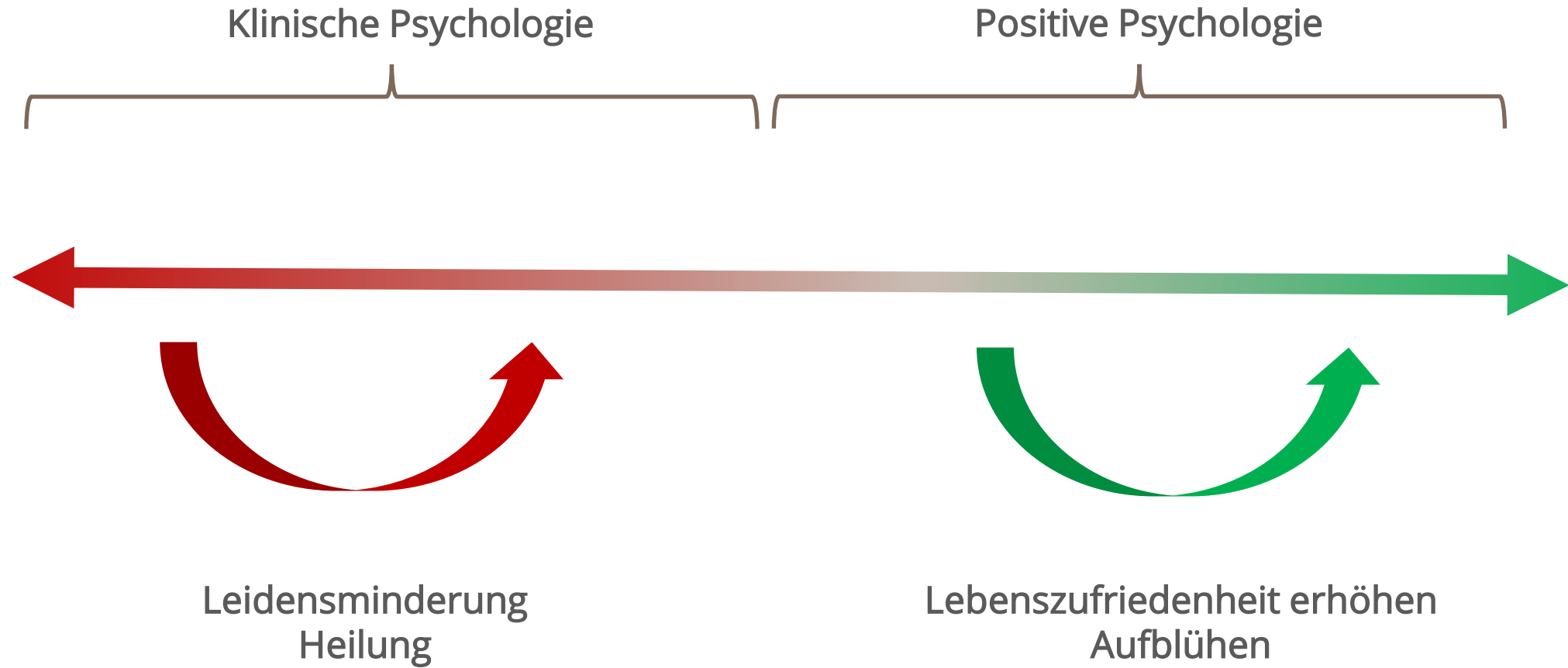
# Positive Psychologie



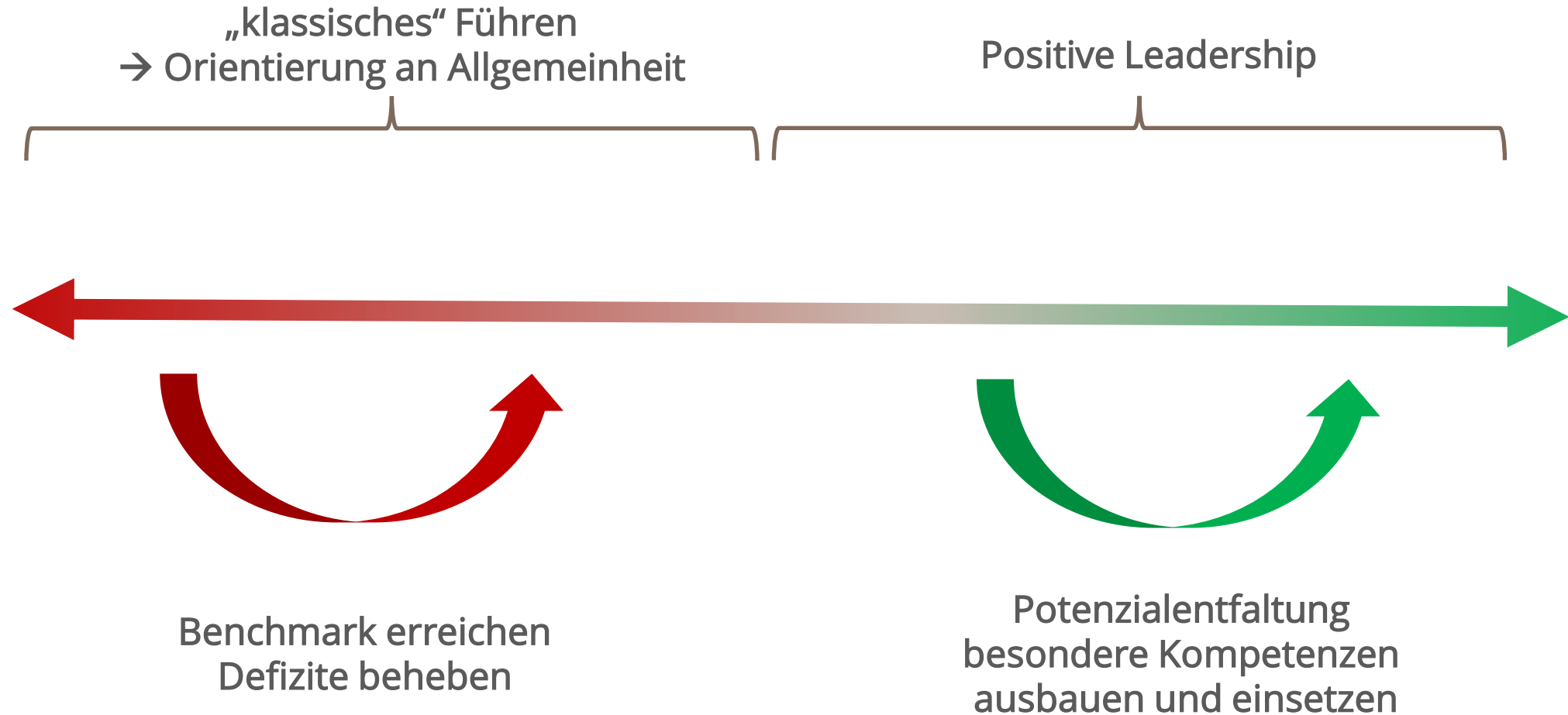
Bildquelle: [www.thesolutionsjournal.com](http://www.thesolutionsjournal.com)

- 1998: Martin Seligman wird Präsident der American Psychological Association (APA)
- einer der weltweit renommiertesten Universitätsprofessoren auf dem Gebiet der Psychologie
- APA: mit mehr als 10.000 Mitgliedern der größte und einflussreichste psychologische Dachverband der Welt
- vereinigt wissenschaftliche Forschung und in der Praxis tätige Psychologen und Psychologinnen
- Gründervater von »A new science of human strengths«
- wichtige Unterstützer: Mihályi Csikszentmihályi (Flow-Effekt) und Don Clifton (Clifton StrengthsFinder)

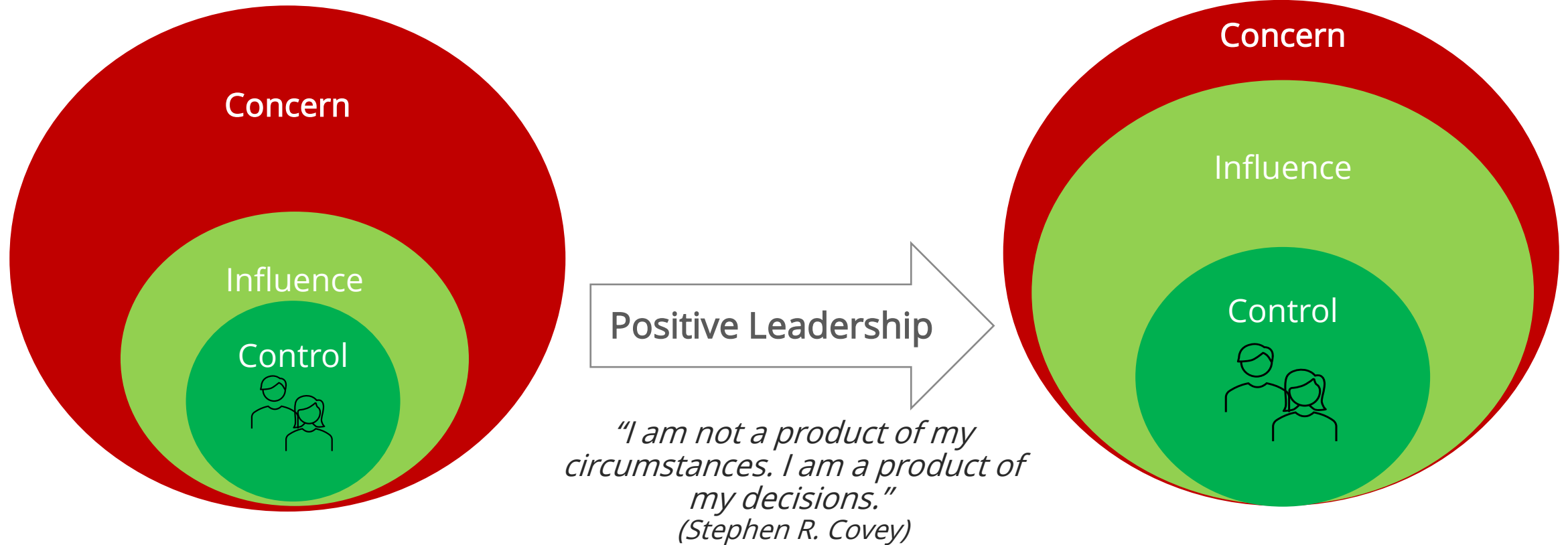
# Positive Psychologie



# Positive Leadership



# Circle of Control – Influence – Concern



“Circle of Influence” stammt aus dem Buch “The 7 Habits of Highly Effective People” (Stephen R. Covey)



# Positive Leadership

Positive Leadership ist ein **konkretes definiertes Führungsverhalten**, das sich positiv auf das eigene **PERMA** und das anderer auswirkt und einen **objektiv messbaren günstigen Output** für sämtliche Beteiligte und Organisationen hat.

(Basis: Dr. Markus Ebner. Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead)



## PERMA-Modell

≠ Esoterik-Ecke

≠ Wahrsagerei

≠ Bauchgefühl

**Wissenschaftlich fundiert!**



**Forschungsfrage:** Welche Zutaten braucht es, damit Menschen aufblühen und ihr Potenzial entfalten?

**Ergebnis:** Faktoren für Wohlbefinden & Zufriedenheit  
→ PERMA



Positive Emotions



Engagement



Relationships



Meaning



Accomplishment

# Positive Emotions (positive Emotionen)



Das regelmäßige Erleben positiver Gefühle wie Freude, Genuss oder Spaß ist ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden jedes Menschen. Es geht dabei um Emotionen, die uns stärken und die wir als angenehm erleben.

Positive Leadership trägt dazu bei, dass sich Menschen am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.

# Stakeholder Management & Positive Emotions



Positive Emotionen des Projektteams z.B. Begeisterung für ein Thema beeinflussen die Stakeholder und vice versa

Eine positive Grundhaltung hilft bei Kooperation, Entscheidungen und Lösungsfindung

Jede/jeder Einzelne hat dabei Einfluss auf die Stimmung im Projekt

Man muss sich über diese Effekte bei der Gestaltung von Kommunikation bewusst sein

# Engagement (sich einbringen können)



Menschen brauchen die Möglichkeit, ihre Potenziale zu entwickeln, ihre Stärken zu entfalten und diese auch in ihrem Leben einzubringen. Wenn dabei ein richtiges Maß an Herausforderungen zwischen Überforderung (Angst) und Unterforderung (Langeweile) gefunden wird, kommt es zu einem Flow-Erleben.

Positive Leadership fokussiert auf Aufgaben, die den individuellen Stärken der einzelnen entsprechen, und schafft den Rahmen, diese auszubauen. Menschen werden dabei unterstützt, ihre besonderen Fähigkeiten zu erkennen.

# Stakeholder Management & Engagement



Stakeholder nicht als Gremium oder „das Business“ oder „die IT“, sondern als Einzelpersonen erkennen

Kennenlernen der Interessen und der Stärken (manchmal liegen diese nicht nur im eigentlichen Aufgabengebiet)

Kommunikation und Information auf diese Interessen und Stärken ausrichten

Unterstützung pro-aktiv nachfragen, sodass die Person ihre Stärken auch ausspielen kann

Erkennen, welche Stärken in der Zusammensetzung des Gremiums vorhanden sind

# Relationships (förderliche Beziehungen)



In ein Netzwerk eingebunden zu sein, um sich als Teil davon zu erleben und sich auf andere verlassen zu können, ist eine wichtige Basis, damit Menschen ihr Potenzial entfalten. Ob Freundschaften, Liebesbeziehungen, ein Arbeitsteam oder die Familie – Menschen brauchen eine Verbundenheit zu anderen, um die beste Version von sich selbst zu werden.

Positive Leadership sorgt dafür, dass sich Mitglieder von Teams gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen, und trägt dazu bei, dass sich jeder als Teil des Teams erlebt.

# Stakeholder Management & Relationships



Beziehungen zwischen allen Beteiligten kennenlernen und berücksichtigen: Team – Projektmanager, Team – Stakeholder, Projektmanager – Stakeholder, Stakeholder – Stakeholder

Ehrlichkeit und Professionalität in der Gestaltung der Beziehungen sind eine Grundvoraussetzung

Relevante Faktoren für gute Beziehungen berücksichtigen und fördern

- Vertrauen (Erfahrungen aus der Vergangenheit und Erwartung für die Zukunft)
- Regelmäßige Interaktion (auf positive Begegnungen achten)
- gemeinsame und klare Ziele setzen
- gemeinsames Verständnis/gemeinsame Standards etablieren
- Wissen und Informationen teilen

# Meaning (erlebte Sinnhaftigkeit)



Etwas zu tun, das größer ist als wir selbst und bedeutungsvoll ist – das ist ein Bedürfnis, das Menschen haben, wenn sie von Sinn sprechen. Etwas als sinnvoll zu erleben ist die Grundlage dafür, sich zu engagieren und dabei eine tiefe Erfüllung zu erleben.

Positive Leadership trägt dazu bei, dass Menschen den Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist. Sie bekommen vermittelt, dass sie wertvolle Arbeit leisten.



# Stakeholder Management & Meaning



## Start with Why (Simon Sinek)!

Nicht das Projekt per se, sondern die Ergebnisse und die Zeit danach sind für die meisten Stakeholder relevant

Stakeholder, die keinen Sinn oder Bedrohungen in einem Projekt sehen, haben massiv negativen Einfluss auf das gesamte Beziehungsgefüge im Projekt

Es ist daher wirklich wichtig zu klären, warum ein Stakeholder das Projekt begleitet und unterstützt (oder skeptisch ist)

Der individuelle Sinn für jeden Stakeholder kann variieren - wichtig ist aber, dass auch für das Projekt ein gemeinsamer Sinn/Zweck vereinbart wird

# Accomplishment (Zielerreichung)



Das bedeutet, etwas geschafft zu haben oder durch eigenen Einsatz ein Ziel zu erreichen. Diese Erfahrungen brauchen Menschen, um zu erleben, dass sie der Welt nicht hilflos ausgeliefert sind, sondern einen Einfluss darauf haben, was rund um sie passiert. Nur wenn Menschen die Erfahrung machen, dass Ziele durch ihr eigenes Zutun auch erreichbar werden, machen sie sich auf den Weg.

Positive Leadership heißt, sich mit anderen zu freuen, wenn sie Ziele erreicht haben, Wertschätzung auszudrücken und positives Feedback zu geben, wenn etwas erreicht wurde.

# Stakeholder Management & Accomplishment



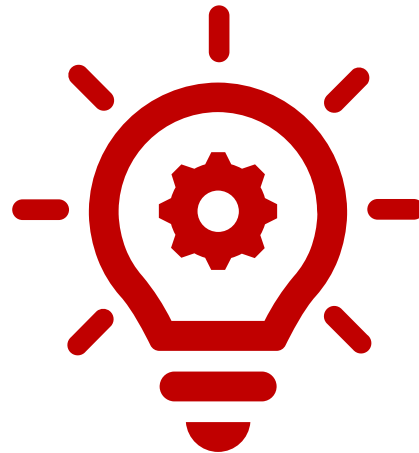
Erreichte Ziele und Erfolg kommunizieren und den Stakeholdern danken

Manchmal muss man auch die Stakeholder überzeugen, dass etwas ein Erfolg ist (aber meist zahlt sich das für alle aus)

Stakeholder bekommen die Möglichkeit, diese Erfolge weiter zu kommunizieren, und die meisten machen das gerne

Wenn man weiß, was den einzelnen Stakeholdern wichtig ist, können auch scheinbar „kleine“ Erfolge Gewicht bekommen

Was wäre, wenn wir die Erkenntnisse und Aspekte von PERMA konkret in die Stakeholder-Analyse und das Stakeholder-Management integrieren?





## Literatur & Quellen

- Daniela Blickhan: Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann, 2018.
- Markus Ebner: Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Facultas, 2019.  
<https://www.ebner-team.com/>
- Judith Mangelsdorf: Positive Psychologie im Coaching. Springer, 2020.
- Mirjam Rolfe: Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Springer, 2018.
- Martin Seligman: Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens. Goldmann, 2015.
- Sabine Wesely: Arbeit und Führung 4.0? Antworten der Positiven Psychologie. Pabst Science Publisher, 2019.

# Kontakte

Mag. Ruth Havel

Ruth Havel – ZUKUNFT  
UNTERNEHMEN e.U.

[office@ruth-havel.at](mailto:office@ruth-havel.at)

[www.ruth-havel.at](http://www.ruth-havel.at)

[www.ruth-havel.at/leadership](http://www.ruth-havel.at/leadership)

+43 699 171 271 32



DI Ulrike Huber

[42virtual Business Services /  
itonic Agility Advisors GmbH](#)

[ulrike.huber@42virtual.com](mailto:ulrike.huber@42virtual.com) /

[ulrike.huber@itonic.biz](mailto:ulrike.huber@itonic.biz)

+43 664 42 42 285



pma - PROJEKT MANAGEMENT  
AUSTRIA

[office@pma.at](mailto:office@pma.at)

[www.pma.at](http://www.pma.at)

+43 1 319 29 21 – 0

