

Meyer, Karin

**Working Paper**

## Chancen und Limitierungen des Positive Leadership-Ansatzes nach PERMA im Lehrkontext: Eine evidenzbasierte Analyse

IU Discussion Papers - Business & Management, No. 3 (April 2022)

**Provided in Cooperation with:**

IU International University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Meyer, Karin (2022) : Chancen und Limitierungen des Positive Leadership-Ansatzes nach PERMA im Lehrkontext: Eine evidenzbasierte Analyse, IU Discussion Papers - Business & Management, No. 3 (April 2022), IU Internationale Hochschule, Erfurt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/258969>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

[www.iu.de](http://www.iu.de)

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Business & Management

Chancen und Limitierungen des Positive Leadership-  
Ansatzes nach PERMA im Lehrkontext

Eine evidenzbasierte Analyse

**KARIN MEYER**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Karin Meyer

IU Internationale Hochschule

Email: karin.meyer@iu.org

**IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 2, No. 3 (April 2022)**

ISSN-Nummer: 2750-0683

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

# CHANCEN UND LIMITIERUNGEN DES POSITIVE LEADERSHIP-ANSATZES NACH PERMA IM LEHRKONTEXT

Eine evidenzbasierte Analyse

**Karin Meyer**

## **ABSTRACT:**

*Sales in the management consulting sector reached a new high in 2019, with the trend weakening slightly in 2020 under conditions of a corona pandemic. Simple concepts and new solutions that promise uniqueness are in demand – even if their effectiveness is often not scientifically proven. Against the background of evidence-based management, the question therefore arises as to whether and what opportunities and limitations the Positive Leadership approach according to PERMA promises in the teaching context. Among the results of the evidence-based brief analysis is that approaches for promoting the well-being of students can be derived. At the same time, it is important to pursue a balanced mix of interventions that focuses not only on positive psychology but also on problem-solving and stress management skills.*

## **KEYWORDS:**

*Positive Psychology, Positive Leadership, PERMA, PERMA-Profiler, Well-Being in Students, stress management*

## **AUTOR:INNEN**



**Prof. Dr. Karin Meyer, MBA** ist Professorin und staatlich anerkannte Lehrkraft (Sek. II) für Betriebswirtschaftslehre – ebenso freiberufliche Beraterin/Trainerin und Dozentin. Zu ihren Forschungsinteressen gehören unter anderem das Entrepreneurship/Entrepreneurship Education, die Personal- und Unternehmensführung (insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)) sowie aktuelle Bildungsthemen.

# 1. Einleitung

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG

Die Anzahl möglicher Führungsstile und -ansätze ist mittlerweile fast unüberschaubar geworden. Weiterhin sind nicht sämtliche Ansätze wissenschaftlich fundiert und in der Literatur etabliert (Burkhardt, 2020, S. 77). Abrahamson (1996) verweist diesbezüglich auf Managementtrends und -moden, die denen der Bekleidungs- oder Spielzeugindustrie ähneln und ebenfalls von temporärer Natur sind. Wie Produktneuheiten auch, unterliegen damit ebenso Management-Moden einem Lebenszyklus: So schließt sich nach der akademischen Entdeckung und Beschreibung der Studie eine zunehmende Popularisierung, Universalisierung sowie ein Beraterhype an. Im Höhepunkt finden sich zahlreiche Bekenner:innen und Befürworter:innen der Methode bis Skepsis und Zweifel einsetzen. Zuletzt löst eine neue Mode den bisherigen Trend ab und setzt den Prozess neu in Gang (Furnham, 2004), der ebenfalls der Beratungsbranche zugutekommt (Kieser, 2005). Auch wenn sich Moden nicht als nachhaltige Konzepte erweisen, befriedigen sie das Bedürfnis der Unternehmen und des Managements nach Einzigartigkeit und einfachen, neuen Lösungen (in Anlehnung an: Rigby, 2001; Kieser 1996/1997; Kieser, 2005). Der Umsatz der Unternehmensberatungen in Deutschland spiegelt die gestiegene Nachfrage nach diesen einfachen und jeweils neuen Lösungen wieder: Während Unternehmen im Jahr 2010 lediglich 18,9 Mrd. EUR für Beratungsleistungen ausgaben, erreichte der Umsatz im Sektor der Unternehmensberatungen im Jahr 2019 einen Höchststand von 36 Mrd. EUR und hat sich damit fast verdoppelt – auch wenn sich der Trend im Jahr 2020 unter den Bedingungen der Corona-Pandemie leicht abschwächt (Destatis, 2021; in Anlehnung an: Kieser, 2005). Als problematisch erweist sich dabei die fehlende Evidenzbasierung der ver- bzw. eingekauften Konzepte. Unternehmen und Management setzen damit neben Modetrends oftmals auch auf Führungs- und Managementansätze, deren Wirksamkeit wissenschaftlich nicht belegt ist (Kieser, 2005).

Ausgangspunkt dieser Analyse stellt die mögliche Einführung des Ansatzes der Positiven Psychologie (PP) bzw. des Positive Leaderships nach PERMA an einer innovativen, privaten beruflichen Schule (Sekundarstufe II) dar. Im Rahmen eines pädagogischen Tags wurde den Lehrkräften das Konzept durch den Kurzvortrag eines zertifizierten PERMA-Lead<sup>®</sup>-Beraters vorgestellt. Zur Diskussion steht es, im Schuldienst künftig mit Positiver Psychologie (PP) zu arbeiten und in einem weiteren Schritt die Schulleitungen als Führungskräfte in Positiver Psychologie bzw. Positive Leadership zu schulen – allerdings vorerst ohne die lizenzierten und mit Kosten verbundenen PERMA-Lead<sup>®</sup>-Instrumente zu nutzen. Ziel des Schulträgers ist es unter anderem, die gute Schul- und Arbeitsatmosphäre sowie die hohe Kollegialität des Standorts auch für andere Standorte erlebbar zu machen. Vorstellbar ist zudem, der Schülerschaft innerhalb der Projektstage am Schuljahresende themenspezifische Workshops anzubieten. Daher gilt es, auch vor dem Hintergrund von Ressourcen, wie Zeit und ggfs. finanzielle Mittel, die Frage zu beantworten, inwieweit sich eine weitere Beschäftigung mit der Thematik im Lehrkontext lohnt oder ob dies lediglich eine trendorientierte Fehlinvestition darstellt – zumal sich die intern andiskutierten Aspekte der Positiven Psychologie auch mit anderen Instrumenten messen und optimieren lassen. Es stellt sich damit folgende Forschungsfrage:

- Worin liegen im Lehrkontext evidenzbasiert Chancen und Limitierungen von Positiver Psychologie bzw. Positive Leadership nach PERMA?



## 2.2 GRUNDLEGENDE MODELLE DES POSITIVE LEADERSHIPS

Da sich von Positive Leadership bis dato keine einheitliche Definition herauskristallisiert hat, werden nachfolgend zwei Modelle charakterisiert, die bislang den größten Bekanntheitsgrad erlangt haben (vgl. Abb. 2).

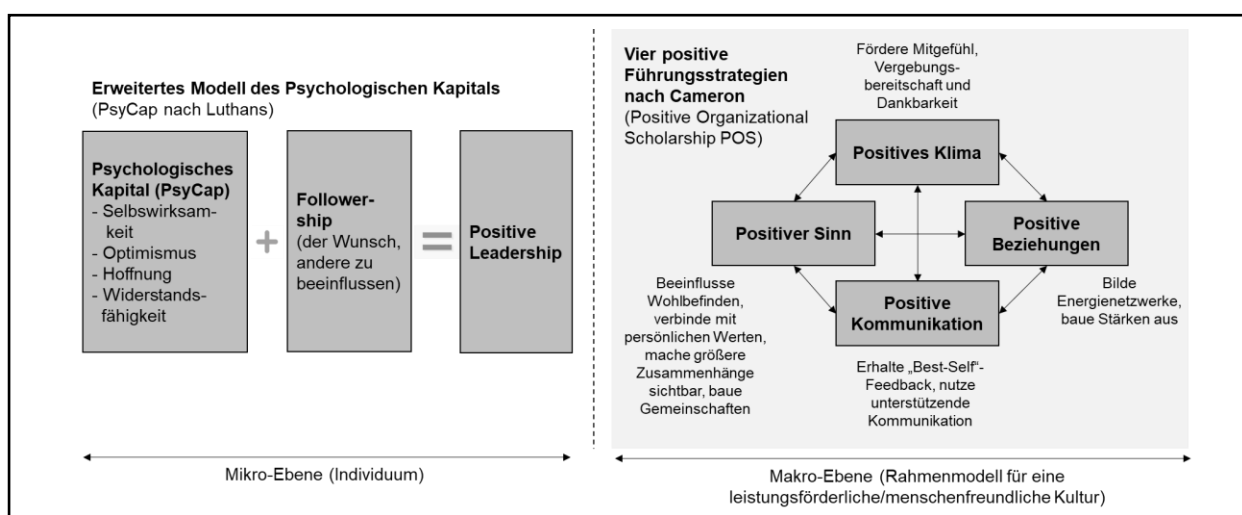


Abb. 2: Renommierte Modelle des Positive Leaderships (Ebner, 2019, S. 51ff.)

Dabei geht das Modell des Psychologischen Kapitals (PsyCap) auf Luthans et al. (2007) zurück, das auf Mikro-Ebene des Individuums die vier Aspekte „Selbsterwirksamkeit (Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten)“, „Optimismus (positive Zuschreibung über den aktuellen und zukünftigen Erfolg)“, „Hoffnung (beharrliche Ausrichtung auf die Ziele sowie Finden neuer Wege, um erfolgreich zu sein)“ und „Widerstandsfähigkeit (wenn Probleme auftauchen)“ umfasst. Sämtliche Eigenschaften von Menschen können unterschiedlich ausgeprägt sein und sich förderlich auf deren Leistung auswirken. Annahme ist, dass PsyCap erst dann zu Positive Leadership wird, wenn es in der Führungskraft selbst stark genug ausgeprägt ist und der Wunsch nach einer Beeinflussung anderer besteht (Ebner, 2019).

Demgegenüber steht der Ansatz des Positive Leaderships von Cameron (2008), der vier Faktoren umfasst, die wechselseitig miteinander in Verbindung stehen. Dabei liegt der Fokus des Modells eher auf der Makro-Ebene und in der Definition eines Rahmenmodells, das auf eine leistungsfördernde und menschenfreundliche Kultur ausgerichtet ist (Ebner, 2019). Annahme ist, dass die Leistung in einem Unternehmen auf einer Skala eingeordnet werden kann. Überdurchschnittliche Performance entsteht nach dieser Auffassung immer dann, wenn sich Unternehmen unter Einbezug der von Cameron etablierten vier Führungsstrategien in Richtung einer positiven Abweichung bewegen (vgl. Tab. 1). Damit stellt der Ansatz von Cameron kein spezifisch definiertes Führungsverhalten dar, sondern eine Organisationstheorie, aus der sich indirekt förderliches Führungsverhalten ableiten lässt (Ebner, 2019, S. 59). Insgesamt geht es darum, den ökonomischen Erfolg von Unternehmen zu steigern und gleichzeitig mit dem Wohlergehen der Menschen zu synchronisieren (Rose, 2019, S. 27 und 29). Ersichtlich wird damit auch, dass Ziele, die sich in Unternehmen oftmals auszuschließen scheinen, als Säulen der Nachhaltigkeit parallel verfolgt werden können und sich sogar positive Synergieeffekte erzielen lassen (in Anlehnung an: ebenda; Deutscher Bundestag, 1998).

Organisationale Aspekte	Negative Abweichung	Norm	Positive Abweichung
Effektivität	ineffektiv	effektiv	exzellent
Effizienz	ineffizient	effizient	außergewöhnlich
Qualität	fehlerhaft	zuverlässig	perfekt
Ethik	unethisch	ethisch	wohlwollend
Beziehungen	verletzend	hilfreich	wertschätzend
Ökonomie	Verluste	Gewinne	Überfluss
Anpassung	risikoavers	bewältigend	florierend

Tab. 1: Überdurchschnittliche Performance in Unternehmen als positive Abweichung von der Norm (Cameron 2008, zitiert nach Ebner, 2019, S. 59)

### 2.3 ERWEITERUNG UM DEN FÜHRUNGSANSATZ DES POSITIVE LEADERSHIPS NACH PERMA

Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei Positive Leadership um einen Teil der Positiven Psychologie (vgl. Abb. 1). Nach Ebner (2019) empfiehlt es sich, weitere Methoden und Modelle in den Kontext renommierter Modelle der PP zu stellen und darauf aufzubauen. So weist auch das PERMA-Modell von Seligmann (2011) Überschneidungen auf. PERMA steht dabei für Positive Emotionen, Engagement, Relationships (förderliche Beziehungen), Meaning (erlebte Sinnhaftigkeit) und Accomplishment (Zielerreichung) und legt die Grundlagen für das „Aufblühen“ von Menschen dar. Unter Positive Leadership lässt sich dabei der Beitrag einer Führungskraft verstehen, um PERMA zu steigern und positive Emotionen (P) zu ermöglichen, individuelles Engagement (E) zu fördern, tragfähige Beziehungen (R) zu schaffen, Sinn in der Arbeit zu vermitteln (M) und Erreichtes (A) sichtbar zu machen (Ebner, 2019, S. 65-71). Ein Vorteil des Modells liegt in der Entwicklung eines einheitlichen Messinstruments, so dass auf dem PERMA-Profil basierende Studienergebnisse vergleichbar sind (Ebner, 2019, S. 66f.). Gleichzeitig handelt es sich bei dem von Kern und Butler (2016) entwickelten Fragebogen um ein noch relativ junges Instrument, das für den deutschen Sprachraum vom Institut für Positive Psychologie und Mental Coaching (IPPM) adaptiert und psychometrisch evaluiert wurde (IPPM, 2017; Wammerl et al., 2019). Ebner entwickelt diesen Ansatz zu PERMA-Lead® weiter, der derzeit die lizenzierten Messinstrumente PERMA-Lead®-Profiler, PERMA-Lead®-360-Grad-Feedback und PERMA-Lead®-Unternehmensanalyse umfasst (Ebner, 2019, S. 17) und gezielt das Verhalten von Führungskräften sichtbar machen soll. Menschliches Verhalten und damit ebenfalls das Führungsverhalten ist dabei stets kontextabhängig einzuordnen, da sowohl äußere Rahmenbedingung als auch zentrale Eigenschaften der jeweiligen Führungskraft einen Einfluss auf das jeweilige Verhalten ausüben (Ebner, 2019, S. 83). Abbilden lässt sich damit, dass das PERMA/PERMA®-Lead-Modell



Anknüpfungspunkte und Überschneidungen zu den Ansätzen des psychologischen Kapitals (PsyCap, Luthans et al., 2007) und den Führungsstrategien nach Cameron (POS, 2008) aufweist (vgl. Abb. 3).

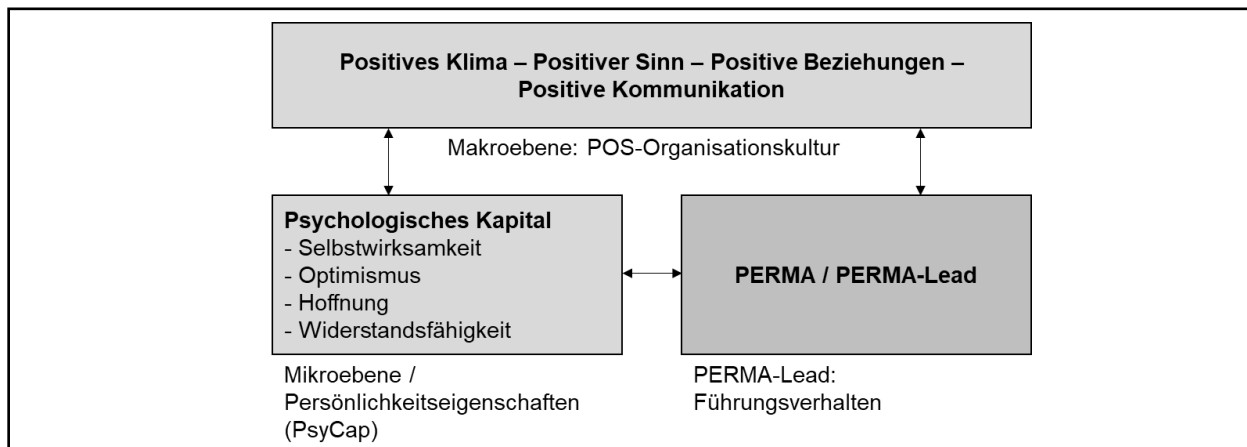


Abb. 3: Einordnung des PERMA-Modells (Ebner, 2019, S. 83; Rose, 2019, S. 190ff.)

## 2.4 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND ZUSAMMENFASSUNG

Aufgrund der Vielzahl von Definitionen sind die Begrifflichkeiten Führung und Positive Leadership nur schwer fassbar. Es sind mehrere Ansätze zu verzeichnen, die unterschiedliche Schwerpunkte legen: So erlaubt es das PsyCap-Modell nach Luthans et al., (2007) die Mikroebene eines Individuums zu beleuchten, wohingegen das POS-Modell von Cameron (2008) eher die Organisationskultur fokussiert. PERMA legt einen Schwerpunkt auf das Aufblühen von Menschen. Dies macht es erforderlich, sich für Basisdefinitionen und Ansätze zu entscheiden und die Ausrichtung der Analyse klar zu definieren.

Insgesamt steht die Positive Psychologie in der Kritik, Forschungsergebnisse zu stark populärwissenschaftlich zugänglich zu machen (Whippman, 2016, zitiert nach Rose, 2019, S. 45). Gleichzeitig finden stärkenbasierte Ansätze oftmals Anwendung in Coaching und Beratung – unter anderem, da Studien deren Vorteilhaftigkeit im beruflichen Umfeld hervorheben (Harzer, 2017). Kritikpunkte liegen ebenfalls in der Wortwahl „positiv“ und den damit verbundenen Beeinflussungen und Präferenzen (Harzer, 2017, S. 255). Wenngleich sich die Positive Psychologie bereits seit 20 Jahren in der Wissenschaft etabliert hat, liegt daher noch immer ein übergeordnetes Ziel in der Entwicklung eines gemeinsamen Vokabulars (Harzer, 2017, S. 256). Gleichzeitig weisen White et al. (2017) darauf hin, dass die bislang veröffentlichten Effekte Positiver Psychologie deutlich kleiner sind als in den einzelnen Primärstudien dargestellt. Zurückzuführen ist dies beispielsweise auf kleine Stichproben in den Studien, so dass hier ebenfalls Weiterentwicklungsbedarf besteht – ebenso weisen andere Ansätze der Psychologie wie beispielsweise die PSI-Theorie nach Kuhl (2010) darauf hin, dass die Verarbeitung von Schmerz die essenzielle Basis für Selbstwachstum darstellt (Meyer, 2019). Vor diesem Hintergrund könnte sich PP sogar ins Negative verkehren und die persönliche Entwicklung von Individuen blockieren (in Anlehnung an: ebenda).

### 3. Auswertung empirischer Studien

Wie bereits dargelegt besteht ein Vorteil des PERMA-Ansatzes in der Verfügbarkeit des PERMA-Profilers als Messinstrument (Ebner, 2019, S. 66f.; Butler & Kern, 2016; IPPM, 2017; Wammerl et al., 2019), das in modifizierter Form ebenfalls für den Einsatz am Arbeitsplatz vorliegt (Kern, 2014). Grundsätzlich erscheint eine Adaptierbarkeit des PERMA-Profilers auf den Schul- bzw. Lehrkontext möglich (in Anlehnung an: Ebner, 2019).

Da diese ersten Erkenntnisse lediglich auf der subjektiven Einschätzung der Verfasserin beruhen, soll nachfolgend das PERMA-Modell nochmals evidenzbasiert betrachtet werden. Evidenzbasiertes Management (EBM) ist dabei als Denkhaltung definiert, die Unternehmen und Führungskräfte unterstützen soll, aus der Vielzahl von verfügbaren Ansätzen und Konzepten Maßnahmen nach ihrer belegbaren Wirksamkeit auszuwählen (Briner et al., 2009, S. 19; Mikisek, 2015, S. 5f.). Ziel ist es, in Abhängigkeit von Kontext, Problem und Anwender:innen aus den wissenschaftlichen Studien die Informationen zu selektieren, die für den Praxisfall hilfreich und anwendbar sind, Entscheidungsprozesse effizient zu gestalten und aktuelles Wissen in die Praxis zu transferieren (ebenda). Dabei soll die Literatursuche im Rahmen dieser Analyse die Mindestanforderungen von mindestens fünf relevanten Studien sowie mindestens einer Meta-Studie erfüllen, um ein grundlegendes Maß an Objektivität zu gewährleisten.

#### 3.1 METHODISCHES VORGEHEN

Für die vorliegende Analyse wurde ein mehrstufiges Verfahren angewandt, um sich der Positiven Psychologie als solches evidenzbasiert zu nähern (vgl. Abb. 4).

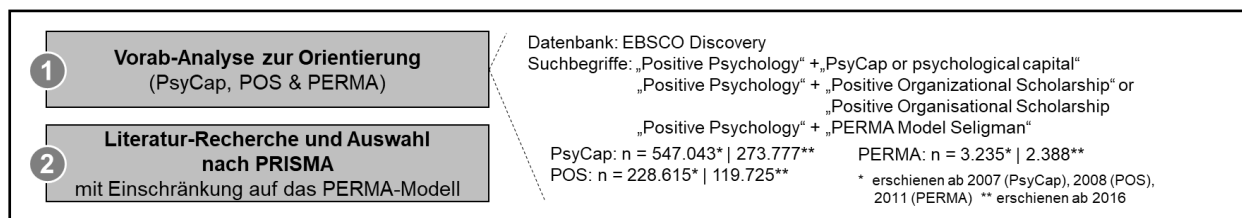


Abb. 4: Vorgehensweise im Überblick (Eigene Darstellung)

So wurde im Hinblick auf eine thematische Konkretisierung vorab recherchiert, ob sich die Thematik des PERMA-Modells für eine systematische Literaturrecherche eignet und es hierfür ausreichend wissenschaftliche Quellen gibt, die über Ausschlusskriterien eingeschränkt werden können oder ob das Forschungsfeld hierfür ggfs. noch zu jung ist. Ziel ist es, ebenfalls die Relevanz der unterschiedlichen Konzepte der Positiven Psychologie besser einschätzen zu können, ohne sich rein auf den Ansatz dieses Modells zu fokussieren. Die allein mit EBSCO Discovery recherchierte Studienzahl zu diesen Teilthemen kann der Abbildung 4 ab dem Jahr der Erstveröffentlichung entnommen werden. Ebenso erfolgte eine Vorab-Recherche, ob zu sämtlichen Teilthemen ebenfalls neuere wissenschaftliche Literatur (ab 2016) verfügbar ist als Indikator für die aktuelle Relevanz. Die Eingrenzung der Thematik auf das PERMA-Modell wurde im Rahmen der Vorab-Analyse als angemessen eingestuft – auch wenn, abgeleitet von der Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen, ein Forschungsfokus auf den Ansätzen von PsyCap und POS zu liegen scheint (vgl. Abb. 4).

Als Basis für die weitere Auswahl von Literaturquellen für die Bewertung des Ansatzes wird das PRISMA-Statement in ökonomischer Form zu Grunde gelegt, das bei einer systematischen Literaturrecherche unterstützen soll (vgl. Abb. 5). In einem ersten Schritt geht es darum, aus Datenbanken oder anderen Quellen Literatur zu recherchieren und um Duplikate oder Quellen, die im Hinblick auf Titel, Medium oder Jahr als ungeeignet eingestuft werden, zu reduzieren. Im Anschluss daran erfolgt ein Screening der Quellen, die über einen stufenweisen Prozess auf Basis des Abstracts, der Inhaltsangabe oder der Zusammenfassung ausgeschlossen werden. Für die verbleibenden Quellen wird eine Einschätzung der Eignung vorgenommen. Ebenso werden die geeigneten Quellen auf deren Qualitätsniveau geprüft. Übrig bleiben somit lediglich Studien mit einer hohen Qualität, die sich für die Beantwortung der Fragestellung eignen (Mikisek, 2015). Die für diese Analyse zu Grunde liegende Zahl von Studien kann dem PRISMA 2020-Flussdiagramm (vgl. Abb. 5; PRISMA, 2020; Page et al., 2021) entnommen werden – ebenso werden nachfolgend die jeweiligen Such- bzw. Ausschlusskriterien aufgeführt. Aus ökonomischen Gründen basiert die Literaturrecherche für die vorliegende Analyse dabei auf dem EBSCO Discovery Service, deren Ergebnisse bei Bedarf um weitere Quellen ergänzt werden.

Insgesamt konnten über EBSCO Discovery 3.139 Quellen identifiziert werden die den Suchbegriffen „Positive Psychology“ und „Perma Model Seligman“ sowie „school or education or learning or students or perma profiler“ entsprechen und damit die Ausgangsbasis für die Literaturrecherche bilden. Ausgeschlossen wurden von den in EBSCO Discovery identifizierten Quellen  $n=1.950$ , die in der Bibliothek der Hochschule bzw. nicht im Volltext vorliegen. Weitere  $n=132$  Quellen wurden ausgeschlossen, da sie weder einem Peer-Review-Verfahren unterzogen oder nicht in wissenschaftlichen Zeitschriften erschienen sind (bspw. Rezensionen). Ebenso wurden  $n=52$  Quellen ausgeschlossen, die weder in englischer noch in deutscher Sprache vorliegen. In einem weiteren Schritt wurden  $n=904$  Quellen ausgeschlossen, die thematisch nicht zum Forschungsgegenstand passen (thematische Einschlusskriterien: „Perma, Positive Education, Student Well-Being, College Students, Students, Leadership“). Damit verbleiben für die Vorauswahl nach Entfernung der Duplikate  $n=101$  Quellen. Nach einer ersten Sichtung der Quellen konnten anhand des Studientitels weitere  $n=62$  Quellen ausgeschlossen werden. Ausgeschlossen wurden an dieser Stelle beispielsweise Quellen, die sich auf die Grundschule, die Musikpädagogik oder auf andere Berufs- bzw. Lerngruppen beziehen oder sich alternativ der Behandlung und Vorbeugung von Depressionen widmen.

Die verbleibenden Quellen ( $n=39$ ) wurden auf ihre Eignung anhand des Abstracts überprüft. Auch hier ergibt sich nach Sichtprüfung ein Ausschluss von  $n=30$  Quellen, beispielsweise da andere Zielgruppen oder Konstrukte erforscht wurden oder es sich um Validierungsstudien von Versionen des PERMA-Profilers für andere Nationen und Sprachräume handelt (bspw. Italien oder Griechenland). Die restlichen neun verbleibenden Quellen wurden hinsichtlich ihrer Eignung und Qualität gemäß Volltext bewertet. Hierüber konnten nochmals zwei Quellen ausgeschlossen werden, da es sich hierbei entweder nicht um eine Primärstudie handelt oder das PERMA-Modell nicht in der ursprünglichen und damit vergleichbaren Form zum Einsatz kam. Gleichzeitig konnte auf Basis einer ausgeschlossenen Sekundärquelle die dazugehörige Primärstudie recherchiert werden. Insgesamt konnten acht Primärstudien identifiziert werden, die im Rahmen der Analyse weiterverfolgt und nachfolgend kurz skizziert werden. Des Weiteren werden ebenfalls die beiden Studien kurz skizziert, die im Rahmen der geschilderten Volltextanalyse ausgeschlossen worden sind (vgl. Kap. 3.2).

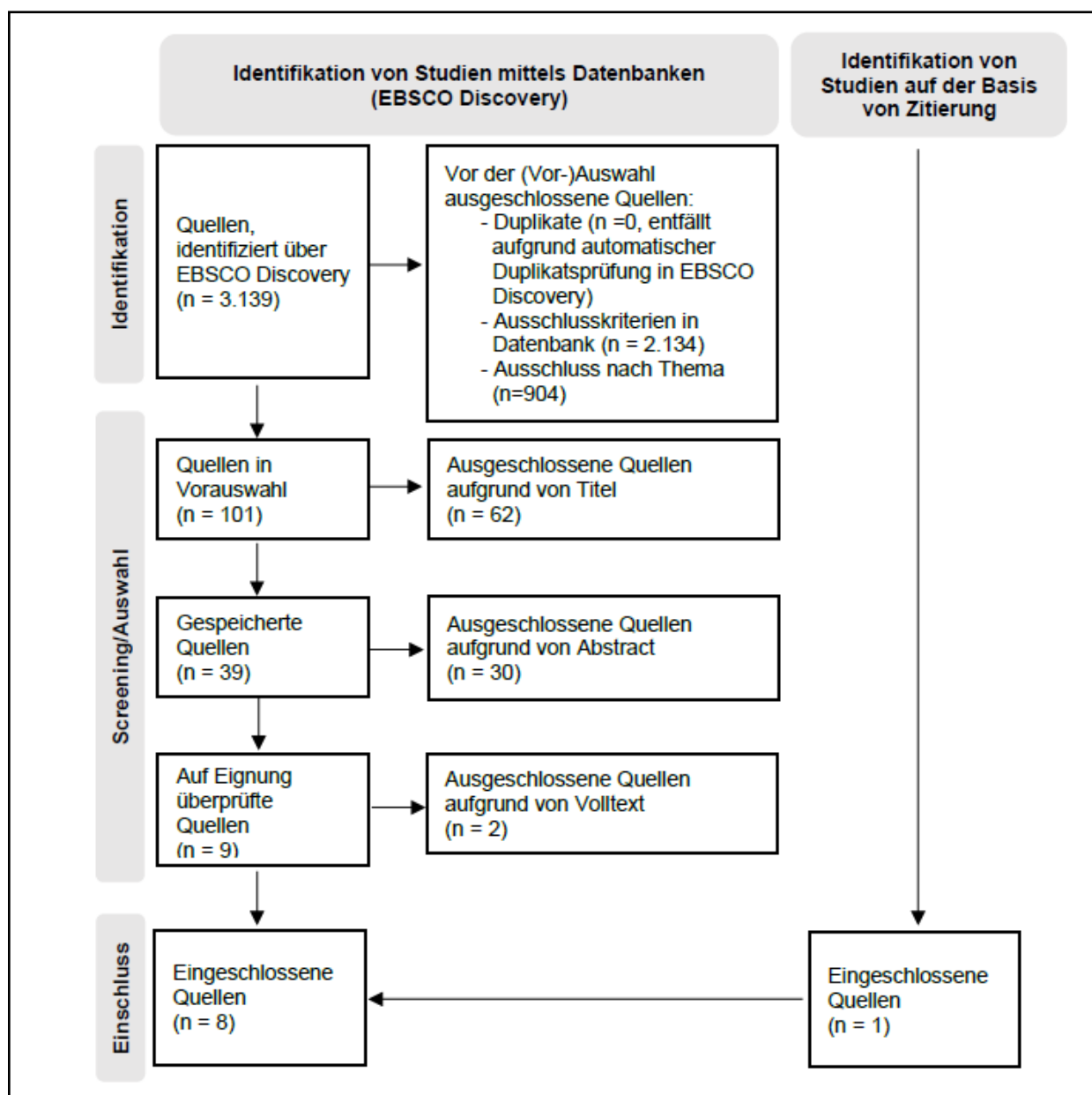


Abb. 5. Literaturrecherche nach PRISMA (Eigene Darstellung, in Anlehnung an: PRISMA, 2020; Page et al., 2021)

Da sich aus der systematischen Literatursuche keine passende Meta-Analyse generieren ließ, wurde diese post-hoc recherchiert und zugesteuert. Hierfür wurden die themenspezifischen Einschlusskriterien der Selektion gelöscht und durch die Suchworte „meta-analysis or meta analysis or metaanalysis“ ersetzt. Ohne den vollständigen PRISMA-Prozess nochmals zu durchlaufen, fiel die Wahl auf eine aktuelle, übergeordnete Meta-Analyse, die die Effekte der Positiven Psychologie als solche kritisiert, auf weiteren Forschungsbedarf verweist und ebenfalls die Vorgehensweise zur Erstellung von Meta-Analysen kritisch würdigt.

### 3.2 ANALYSE DER RELEVANTEN STUDIEN

Auf Basis der dargestellten Vorgehensweise konnten nachfolgende Studien als relevant definiert werden. Diese werden auf ihre Qualität (Forschungsproblem und -prozess sowie Dokumentations- und

Präsentationsqualität des Forschungsprojekts (bspw. Studientyp/-methode, Erkenntnisgewinn, Stichprobengröße und Rahmenbedingungen, wissenschaftliche Güte) hin geprüft (in Anlehnung an: Döring, 2015; Mikisek, 2015), um über einen Einschluss der Studie zu entscheiden – ebenso, um diese kurz zu beschreiben.

### **1. „A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework”** (Kern et al., 2015; *The Journal of Positive Psychology*).

Die Studie befasst sich mit der Erfassung von Wohlbefinden, beispielsweise um Schulen darin zu unterstützen, ein systematisches Verständnis und damit eine Förderung von Wohlbefinden zu ermöglichen. Zu Grunde liegt dabei der PERMA-Ansatz nach Seligman (2011) mit dem Ziel herauszufinden, ob das PERMA-Modell bei jungen Menschen ebenfalls angewendet werden kann. Eingebunden wurden hierzu männliche Lernende (n=516) im Alter von 13 – 18 Jahren einer privaten (Jungen-)Schule in Australien. Dabei waren die Schüler relativ gleichmäßig über sämtliche Klassenstufen verteilt. Die Erkenntnisse wurden mittels einer Befragung erzielt, die unter den älteren Schülern online mit SurveyMonkey durchgeführt wurde. Bestätigt werden konnten insbesondere die Faktoren Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen (Relationships) und Zielerreichung, wobei sich Überschneidungen zwischen den Items für Sinn (Meaning) und Beziehungen (Relationships) herauskristallisierten. Insgesamt gibt das Autorenteam die Empfehlung, dass sich die multidimensionale Messung von Wohlbefinden für Schulen lohnt, Ansatzpunkte für Lehrkräfte liefert, das Wohlbefinden von Schülern und Klassen zu fördern und das PERMA-Modell hierfür anwendbar ist. Die Vorgehensweise, Stichprobengröße, die Anwendung der statistischen Methoden, der Ausweis signifikanter Ergebnisse sowie die Limitierungen der Studie sind nachvollziehbar ausgewiesen. Die Reliabilität der Faktoren wurde mit einer Ausnahme für Engagement (E) ( $\alpha=0.68$ ) anhand von Cronbach's Alpha überwiegend als gut ( $\alpha>0.8$ ) eingestuft. Die wissenschaftliche Güte der Studie wird als positiv bewertet – die Analyse daher in die weitere Argumentation miteingebunden.

### **2. “The German Version of the PERMA-Profiler: Evidence for Construct and Convergent Validity of the PERMA Theory of Well-Being in German Speaking Countries”**

(Wammerl et al., 2019; *Journal of Well-Being Assessment*).

Ziel der Studie ist die Validierung des PERMA-Profilers für den deutschsprachigen Raum (D, CH, AT). Hierfür wurde die deutsche Version im Rahmen einer großen Stichprobe evaluiert (n=854). Davon entfielen 520 Probanden auf Österreich, 17 auf die Schweiz sowie 317 auf Deutschland. Die erzielten Erkenntnisse belegen sehr gute Konstruktvalidität sowie eine akzeptable Reliabilität – allerdings auch erste Indizien für Abweichungen aufgrund von Geschlecht und Nationalität. Weiterhin vergleicht die Studie den PERMA-Profiler mit drei weiteren Instrumenten (DASS Depressions-Angst-Stress-Skalen, deutsche Version der Depression-Anxiety-Stress-Scale; Nilges & Essau, 2015; Psychological Well-Being Scale (PWBS), Bartkowiak, 2018 und Subjective Well-Being (SWB), Wilson, 1967). Dabei kristallisiert sich heraus, dass das PERMA-Modell auf Basis seiner fünf interkorrelierten Faktoren die erhobenen Daten am besten beschreibt und die beste Balance zwischen Modellpassung, Ökonomie und Interpretierbarkeit bietet. Aus diesem Grund lässt sich das PERMA-Profiler als valides Messinstrument für deutschsprachige Erwachsene im Alter von 18 – 65 Jahren empfehlen. Auch in diesem Fall sind Forschungsdesign, Stichprobengröße, die Anwendung der statistischen Methoden mit Ausweis der Ergebnisse sowie die Limitierungen der Studie transparent ausgewiesen. Ebenso liegen beispielsweise die mittels Cronbach's Alpha ermittelten Reliabilitäten bei  $\alpha>0.8$  (Ausnahmen: Engagement (E) und

negative Emotionen ( $N$   $\alpha=0.68$ ) und können damit überwiegend als gut eingestuft werden. Die wissenschaftliche Güte der Analyse wird damit als positiv eingestuft. Die Studie wird daher ebenfalls in die weitere Argumentation miteingebunden.

### **3a. “PERMA and the building blocks of well-being.”**

(Seligman, 2018; *The Journal of Positive Psychology*).

Inhalt des Beitrags ist die Diskussion der hohen Korrelation ( $r=0.98$ ) zwischen der Messung des subjektiven Wohlbefindens (SWB, Subjective Well-Being; Wilson, 1967; Diener, 1984) und dem PERMA-Profil sowie der damit verbundenen Diskussion um die mögliche Redundanz des PERMA-Profilers. Wenngleich es sich bei dieser Quelle um keine Primärstudie handelt, wird diese in die Argumentation miteingeschlossen, da es sich um die kritische Würdigung einer solchen handelt. Aufgrund der vorliegenden Einschränkung zählt die Quelle jedoch nicht zur Anzahl der recherchierbaren Primärstudien (vgl. Abb. 5). Um dem empirischen Anspruch der Quellenauswahl gerecht zu werden, wurde auf Basis der Zitierung die zu Grunde liegende empirische Studie recherchiert und in die Zahl der Primärstudien miteinbezogen (vgl. Literaturquelle 3b; in Anlehnung an: PRISMA, 2020; Abb. 5).

### **3b. “Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA”**

(Goodman et al., 2018; *Journal of Positive Psychology*).

Ziel dieser Studie ist der gezielte Vergleich des PERMA-Modells mit der Messung des SWB (Subjective Well-Being; Diener, 1984) – ebenso der Abgleich mit der Erfassung von Charakterstärken (VIA-Klassifikation, Values in Action Classification of Strengths). Hierfür wurden Erwachsene ( $n=517$ ) befragt. Dabei konnte eine hohe Korrelation von  $r=0.98$  belegt werden, aus der sich die Argumentation ergibt, dass sowohl PERMA als auch SWB die gleiche Art von Wohlbefinden beschreiben und messen. Modelle, Vorgehensweise und Ergebnisse wurden in sehr guter Qualität präsentiert. Aus diesem Grund wird die Quelle eingeschlossen.

### **4. “Does Positive Mental Health in Adolescence Longitudinally Predict Healthy Transitions in Young Adulthood?”** (O’Connor et al., 2017; *Journal of Happiness Studies*).

Etabliert im Jahr 1983 begleitet die Studie als Langzeitstudie eine große Stichprobe ( $n=2443$ ) von Kindern bis ins junge Erwachsenenalter (27 – 28 Jahre). In einer analysierten Stichprobe von ( $n=999$ ) wurde die mentale Gesundheit im Alter 15 – 16 Jahren mit karrierebezogenen Kriterien in Verbindung gebracht – ebenso mit sozialem bzw. gesellschaftlichem Engagement. Dabei wurde die mentale Gesundheit mittels der Faktoren nach PERMA gemessen und um gesundheitsrelevante Aspekte ergänzt. Gewonnen werden konnten die Erkenntnis, dass sich ein positiver mentaler Gesundheitsstatus in der Jugend förderlich auf das Engagement im (frühen) Erwachsenenalter auswirkt – und das sowohl im Hinblick auf die Karriere sowie bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Gleichzeitig führen Probleme in dieser Lebensphase im späteren Verlauf der Lebensspanne dazu, dass mit höherem Erfolg romantische Partnerschaften geführt werden können. Aus diesem Grund braucht es an Schulen einen ausgewogenen Interventions-Mix, um Jugendliche bestmöglich auf das Leben als Erwachsene vorzubereiten. Dabei sollten diese sowohl einen Fokus auf die Förderung mentaler Gesundheit als auch die Vermeidung mentaler Gesundheitsprobleme bzw. die Bewältigung von Problemen legen. Gleichzeitig erweist sich das PERMA-Modell für Langzeitstudien als geeignet. Modelle, Vorgehensweise und Ergebnisse wurden innerhalb des Beitrags transparent,

weshalb die Quelle in die Argumentation eingeschlossen wird. Zusätzlich wurden auch hier Angaben zur Reliabilität veröffentlicht: Dabei ist Cronbach's Alpha mit der Ausnahme für den Faktor Sinn ( $\alpha > 0.65$ ) mit mindestens zufriedenstellend ( $\alpha > 0.7$ ) oder gut ( $\alpha > 0.8$ ) ausgewiesen.

### **5. “A Multi-Study Examination of Well-Being Theory in College and Community Samples”**

(Coffey et al., 2016; *Journal of Happiness Studies*).

Durchgeführt wurde die Analyse in zwei Teilstudien. Dabei wurden in Studie  $S_1$  (2006 – 2010) Daten von Studierenden am Ende der Schulzeit sowie als Studienanfänger und fortgeschrittene Studierende im Hinblick auf die akademische Leistung sowie die Gesundheit im Zusammenhang mit vier (von fünf) PERMA-Faktoren (Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Zielerreichung) erhoben. Hierfür wurden neu eingeschriebene Lernende ( $n=119$ ) in einem College rekrutiert (Phase 1), deren Zahl sich am Ende des ersten Semesters um 30 Studierende erhöhte ( $n=149$ ). Es folgten Erhebungen am Ende des ersten College-Jahres sowie anschließend drei Jahreserhebungen zum Ende des Wintersemesters. 15 Studierende wurden im Verlauf der Studie ausgeschlossen, da sie die Institution verließen oder ins Projekt eingeweiht wurden. Dabei erwies sich das PERMA-Modell als zeitstabil sowie als Prädiktor für eine verbesserte physische Gesundheit sowie einen höheren Studienerfolg.

Studie  $S_2$  (2013) diente als Erweiterung von  $S_1$  der Validierung des PERMA-Modells anhand sämtlicher fünf Faktoren anhand einer größeren und breiter aufgestellten Stichprobe ( $n=831$ ). Dabei wurde die Stichprobe mit dem Ziel einer höheren Heterogenität online rekrutiert. PERMA ermöglicht nach den Ergebnissen der Analyse 10 % der Varianzaufklärung von physischer Gesundheit und Wohlbefinden.

Beide Studien erbrachten den Nachweis, dass sich Wohlbefinden sowohl im Quer- als auch Längsschnittdesign vorhersagen lässt. Da die Studie der gewünschten wissenschaftlichen Güte entspricht, wird diese in die nachfolgende Argumentation eingeschlossen.

### **6. “The Effects of a Character Strength Focused Positive Psychology Course on Undergraduate Happiness and Well-Being”**(Smith et al., 2020; *Journal of Happiness Studies*).

Ziel der Studie ist eine Potenzialevaluierung von Kursen zu Positiver Psychologie. Hierzu erfolgte ein Vergleich von Psychologie-Studierenden (USA) von denen ( $n_1=112$ ) einen Kurs in Positiver Psychologie (PP) belegten. Der Rest ( $n_2=176$ ) belegte einen anderen Psychologie-Kurs. Sämtliche Studierenden füllten den PERMA-Profilier (Butler & Kern, 2016) in der ersten sowie in der letzten Woche des Semesters aus. Die Studie belegt, dass die Absolventen des PP-Kurses signifikant höhere PERMA-Werte, inkl. des PERMA-Gesamtscores, aufweisen – ebenso, dass die relativen Veränderungen bzw. Verbesserungen dieser Gruppe signifikant höher ausfallen. Im Hinblick auf den PERMA-Gesamtscore konnte ein Unterschied mit großem Effekt (Cohen's  $d=0.846$ ) belegt werden, der sich in nachfolgende Teileffekte differenzieren lässt: Positive Emotionen und Beziehungen (mittel bis groß), Wohlbefinden, Zielerreichung und Reduzierung von negativen Emotionen (mittel) sowie Engagement, Gesundheit sowie die Reduzierung von Einsamkeit (klein bis mittel). In Rahmen der Studie werden Vorgehensweise sowie statistische Kennwerte nachvollziehbar und in wissenschaftlich Güte ausgewiesen. Die Studie wird daher in die Argumentation miteinbezogen.

### **7. “Traits versus Grades – the incremental predictive power of positive psychological factors over pre-enrollment achievement measures on academic performance”**

(Séleli, Stumphauer & Molontay, 2021; *Applied Sciences*).

Hohe Abbruchquoten und verspätete Studienabschlüsse sind der Auslöser für diese Studie. Ziel ist es, Studierende zu identifizieren, die höhere Risikoparameter aufweisen, im Studium zu versagen. Dabei wurde die Stichprobe an der Budapest University of Technology and Economics in einem großen Erstsemester-Psychologie-Kurs rekrutiert (n=436), von denen 302 einwilligten, erreichte Studienergebnisse in die Studie miteinzubeziehen. Nach den Ergebnissen der Analyse verfügen Stressbewältigungsstrategien, PERMA-Faktoren sowie emotionale Intelligenz über eine hohe Vorhersagekraft. Dabei liegt ein Vorteil darin, dass es sich hierbei um entwickelbare Kompetenzen handelt, so dass Studienabbrüche bei einem entsprechenden psychologischen Training verhindert werden können und ebenfalls Studierende mit einem höheren Abbruchrisiko, ihren Abschluss erfolgreich erreichen. Insgesamt weist das Autorenteam darauf hin, dass bereits mit einem zeitlichen Einsatz von 20 – 45 Minuten wesentliche psychologische Faktoren zur Einschätzung von Risiko und Studienerfolg gemessen werden können und sich darüber im Sinne der jungen, digitalen Generationen ebenfalls die Servicequalität von Hochschulen verbessern lässt. Die Studie weist verschiedenen umfangreiche Faktorenmodelle als Mess- und Vorhersageinstrument aus, wobei teilweise ebenfalls einzelne PERMA-Faktoren zum Einsatz kommen. Die Herleitung der Modelle bzw. Messinstrument-Kombinationen ist wissenschaftlich nachvollziehbar. Zudem sind die PERMA-bezogenen Reliabilitäten mit Cronbach's Alpha überwiegend mit zufriedenstellend ( $\alpha \geq 0.7$ ) oder gut ausgewiesen ( $\alpha > 0.8$ ) (Ausnahme Engagement (E)  $\alpha = 0.385$ ). Aus diesem Grund wird die Studie eingeschlossen – ebenso aufgrund der Passung zum Forschungskontext, in dem Lernende ihr Studium bzw. die Schule abbrechen oder mit sehr schlechtem Ergebnis abschließen.

### **8. “Secondary Students’ Self-Perceptions of School Climate and Subjective Well-Being: Invitational Education Meets Positive Psychology”**

(Reid & Smith, 2018; *Journal of Invitational Theory and Practice*).

Ziel der US-Studie ist der Nachweis eines Zusammenhangs zwischen dem wahrgenommenen Schulklima und dem Wohlbefinden der Lernenden (n=120) nach PERMA (Kern et al., 2015) im Alter von 14 – 17 Jahren an einer High School. Voraussetzung ist, dass die Lernenden mindestens zwei Jahre Teil der Bildungseinrichtung waren, um ausreichend mit dem vorherrschenden Schulklima vertraut zu sein. Die Ergebnisse der Studie sprechen für einen solchen Zusammenhang und unterstreichen damit die Relevanz für Schulen eines positiven und förderlichen Schulklimas als Basis für Wohlbefinden und mentale Gesundheit der Lernenden. Gleichzeitig verweist die Studie auf einen weiteren Forschungsbedarf mit einer größeren Stichprobe und unterschiedlichem Kontextbezug. Für den PERMA-Gesamtscore ist eine exzellente Reliabilität von Cronbach's Alpha ( $\alpha > 0.9$ ) ausgewiesen. Dabei wurde der PERMA-Gesamtscore sowie der Faktoren „Positive Emotionen“ und „Engagement“ nach Angaben der Studie mit einem großen Effekt genderabhängig beeinflusst. Hierbei weisen männliche Probanden in sämtlichen Skalen höhere Werte auf. Vorgehensweise und statistische Werte sind in der Studie ausgewiesen. Eigene Interpretationen des partiellen Eta-Quadrats ergeben jedoch kleine und mittlere Effekte (partiell  $\eta^2 < 0.14$ ,  $\eta^2 = 0.045$  für PERMA Total (kleiner Effekt);  $\eta^2 = 0.64$  für Positive Emotionen (mittlerer Effekt);  $\eta^2 = 0.049$  für Engagement (kleiner Effekt) (Rasch et al., 2010, S. 115). Gleichzeitig wurde die statistische Power in der Studie ausgewiesen, allerdings nicht



interpretiert. Eigene Interpretationen führen zu einer Nicht-Erfüllung der Anforderung der statistischen Poweranalyse (Teststärke) von  $(1-\beta) > 0.8$  (Döring & Bortz, 2016, S. 873). Damit wären die ausgewiesenen Gendereffekte zu verifizieren. Aufgrund der Passung zum Forschungskontext und der hohen PERMA-Gesamtscore-Reliabilität wird die Studie in die Argumentation eingeschlossen – allerdings mit einer differenzierten Betrachtung der ausgewiesenen Gender-Effekte.

### **9. “Connecting the dots to see the whole: Learner variables, well-being and coping strategies in student narratives”**

(Sadeghi & Khonbi, 2020; *Innovations in Education and Teaching International*).

Die Studie beschäftigt sich neben weiteren Einflussvariablen mit dem Wohlbefinden und den Bewältigungsstrategien von Sprachenlerner:innen. Die Stichprobe umfasste ( $n=74$ ) hierfür Studierende von fünf Universitäten im Iran im Alter von 24 bis 31 Jahren. Es erfolgt ein Ausschluss der Studie nach Überprüfung, da diese nicht den originären PERMA-Bezugsrahmen zu Grunde legt.

Wie bereits dargelegt wurde in Anlehnung an die Selektionskriterien für die Vorgehensweise nach PRISMA post-hoc eine Meta-Analyse ergänzend recherchiert und ausgewählt, die gleichzeitig die Erstellung von Meta-Analysen kritisch würdigt (vgl. Kap. 3.1).

### **10. “Meta-analyses of positive psychology interventions: The effects are much smaller than previously reported”**

(White, Uttl and Holder, 2019; *PLoS ONE*).

Ziel dieser Meta-Meta-Analyse war es, die für zwei führende Meta-Analysen (Thematik: auf Positiver Psychologie beruhende Interventionen, Sin & Lyubomirsky, 2009; Bolier et al., 2013) ausgewählten Studien vor dem Hintergrund von Verzerrungen aufgrund (zu) kleiner Stichproben nochmals zu analysieren und die Meta-Analysen inklusive der relevanten Effektgrößen zu replizieren. Erkenntnisgewinn ist, dass (1) viele der Primärstudien auf kleinen Stichproben basieren ( $n \geq 12$  und  $\leq 212$ ), wobei in vielen Studien (2) auf die Verzerrung aufgrund der Stichprobengröße hingewiesen wurde. Gleichzeitig wurden auch bei kleinen Stichproben signifikante, jedoch kleine Effekte nachgewiesen ( $r=0.10$ ). Weiterhin liegen beiden Meta-Analysen unterschiedlich Ansätze sowie Ein- und Ausschlusskriterien zu Grunde – ebenso wurden nicht sämtliche verfügbaren Studien inkludiert und ausgewertet bzw. unterschiedliche Studiensets analysiert. Insgesamt verweist das Autorenteam der Analyse darauf, dass die „echten“ Effekte der PP-Interventionen deutlich kleiner sind als ursprünglich in den Meta-Analysen ausgewiesen. Eine Empfehlung lautet, künftig auf größere Stichproben zu setzen – ebenso sollten sich kumulierende Effekte berücksichtigt werden.

### **3.2.1 CHANCEN VON POSITIVE LEADERSHIP NACH PERMA IM LEHRKONTEXT**

Insgesamt kann den vorgestellten Studien entnommen werden, dass es Evidenz dafür gibt, dass sich mithilfe des PERMA-Modells das Wohlbefinden von Lernenden einschätzen lässt. Damit kann das PERMA-Modell Schulen und Lehrkräften Ansatzpunkte für eine gezielte Förderung des Wohlbefindens der Lernenden geben. (Kern et al., 2015). Weiterhin konnte der PERMA-Profilier auch für den deutschsprachigen Raum als Messinstrument erfolgreich validiert werden (Wammerl et al., 2019), wobei sich das Instrument ebenfalls an Schulen und bei Jugendlichen oder jungen Erwachsenen einsetzen lässt (Kern, 2015; Smith et al., 2020; Coffey et al., 2016; Reid & Smith, 2018) und sich als Prädiktor für die physische Gesundheit sowie den Studienerfolg heranziehen lässt (Coffey et al., 2016). Ein Vorteil liegt in der zunehmenden Vergleichbarkeit von Studien, die auf demselben Messinstrument beruhen (Butler & Kern, 2016). Dabei erweist sich die Messung des Wohlbefindens nach PERMA sowohl im Querschnitts- als auch im Längsschnittsdesign als reliabel und zeitstabil (O'Connor et al., 2017; Coffey et al., 2016). Wenngleich aufgrund der Suchkriterien fast nur Studien mit Bezug zum Lehrkontext einbezogen wurden wird nach Coffey et al. (2016) auch ersichtlich, dass sich das Modell ebenso kontextübergreifend in heterogenen Stichproben einsetzen lässt und sich ähnliche Erkenntnisse im Hinblick auf die physische Gesundheit und das Wohlbefinden ableiten lassen. Mit Blick auf die Interventionen der Positiven Psychologie wird ebenso belegbar, dass Kurse in Positiver Psychologie bei Lernenden zu einer Verbesserung des individuellen PERMA beitragen und das über sämtliche PERMA-Faktoren hinweg (Smith et al., 2020). Gleichzeitig lässt sich das PERMA-Modell auch zur Identifikation von abbruchgefährdeten Lernenden heranziehen und sich der Abschlusserfolg damit fördern – und das mit einem moderaten Befragungsaufwand von 20-45 Minuten (Sélie et al., 2021). Als befürwortend erweist sich ebenso die Erkenntnis, dass mentale Gesundheit und Wohlbefinden im Jugendalter Rückschlüsse auf die Karriere sowie die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung erlauben und somit eine gesunde Entwicklung von Jugendlichen hin zu verantwortungsbewussten Erwachsenen fördern (Smith et al., 2020).

### **3.2.2 LIMITIERUNGEN DES ANSATZES**

Nach Goodman et al. (2018) lassen sich ähnliche Effekte mit der Messung des Subjektiven Wohlbefindens (SWB) erzielen, so dass das PERMA-Modell sowie der PERMA-Profilier über kein Alleinstellungsmerkmal verfügen – auch wenn Seligman (2018) auf die Vorzüge des PERMA-Modells hinweist und ebenso Wammerl et al. (2019) die Vorteile des PERMA-Profiliers als ein valides und zugleich ökonomisches Messinstrument herausstellen. In mehreren Studien wies der PERMA-Faktor Engagement (E) eine niedrigere Reliabilität (Cronbach's Alpha) auf (Kern et al., 2015; Wammerl et al., 2019; Sélie et al., 2021). Gleiches gilt für den Faktor Sinn (M) (O'Connor et al., 2017), wenngleich sich die Werte noch immer im akzeptablen Bereich ( $\alpha > 0.6$ ) befinden. Weiterhin gibt es Anzeichen dafür, dass sich Unterschiede in Abhängigkeit von Nationalität und Geschlecht ermitteln lassen (Wammerl et al., 2019; Reid & Smith, 2018). Dies erweist sich dahingehend als problematisch, da im Rahmen dieser Analyse kaum Studien für Deutschland bzw. den deutschsprachigen Raum recherchieren ließen. Ebenso fehlen auf Basis der durchgeführten Literaturrecherche Studien im deutschen Schul- bzw. Lehrkontext. Übergreifend steht die Positive Psychologie in der Kritik, aufgrund kleiner bzw. zu kleiner Stichproben Effekte auszuweisen, die in der Realität deutlich geringer ausfallen (White et al., 2019), so dass hier ebenfalls weitere Forschungsarbeit mit größeren Stichproben erforderlich ist – wenngleich

der Argumentation dieser Analyse auch Studien mit größeren Stichproben zu Grunde liegen. O´Connor et al. (2017) weisen darauf hin, dass für eine gesunde Entwicklung Jugendlicher zu Erwachsenen ebenso Problem- und Stressbewältigungsstrategien erlernt werden müssen, um die jungen Menschen bestmöglich auf die Herausforderungen des Erwachsenenlebens vorzubereiten. Damit geht es nicht nur darum, Interventionen oder Kurse in Positiver Psychologie, sondern einen ausgewogenen Interventions-Mix anzubieten, der zum einen die mentale Gesundheit frühzeitig fördert und gleichzeitig Raum für das Erlernen von Bewältigungsstrategien zulässt. Gestützt werden kann diese Argumentation auch über die Erkenntnisse der prozessorientierten Psychologie, nach der die Verarbeitung von Schmerz und Frustration eine Basis für Selbstwachstum bietet (Kuhl, 2010; Meyer, 2019). Wissenschaftlich betrachtet erweist sich ebenfalls als problematisch, dass die Stichproben in der Regel mit Blick auf das Alter, Nationalität oder die Art der Bildungseinrichtung nicht miteinander vergleichbar sind. Ebenso wird nicht in sämtlichen Studien dieselbe wissenschaftliche Strenge zu Grunde gelegt, beispielsweise da Effekte ohne statistische Poweranalyse ausgewiesen werden (in Anlehnung an: Döring, 2015).

## 4. Fazit, kritische Reflexion und Schlussfolgerung

### 4.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Es lässt sich zusammenfassen, dass für eine Klassen- oder Schulleitung nach PERMA auf Basis einer Messung von PERMA bei Lernenden Ansätze für die Förderung des Wohlbefindens ableiten lassen – ebenso, dass sich Bildung in diesem Bereich förderlich auf die einzelnen PERMA-Faktoren, die physische und mentale Gesundheit auswirkt. Schulen und Bildungseinrichtungen bietet sich damit die Chance, sich von Wettbewerbern abzuheben und gezielt den Lern- bzw. Studienerfolg zu fördern. Dabei sind die Instrumente der Positiven Psychologie nicht als „Allheilmittel“ zu sehen, sondern in einen ausgewogenen Interventions-Mix mit Stress- und Problembewältigungsstrategien zu stellen. Es stellt sich daher die Frage, ob pädagogische Führungskräfte, die rein auf die Anwendung Positiver Psychologie setzen und keinen ausbalancierten Interventions-Mix verfolgen, sehr konsequent das persönliche Selbstwachstum der ihnen anvertrauten Lernenden unterbinden und damit einen Beitrag dazu leisten, dass Lernenden, insbesondere der Generation Z, wesentliche Kompetenzen für ein erfolgreiches Leben fehlen (ebenso in Anlehnung: an Schroth, 2019; Meyer, 2021a). Insgesamt lassen sich die Ergebnisse der Recherche wie nachfolgend dargestellt abbilden (vgl. Abb. 6).

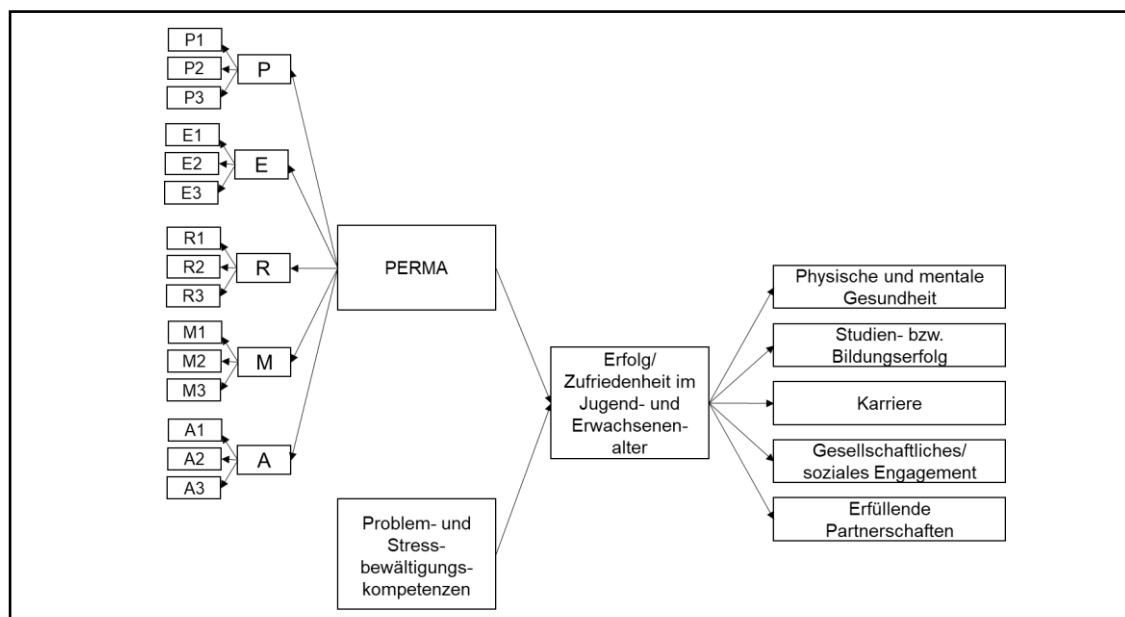


Abb. 6: Zusammenfassung der Ergebnisse (Eigene Darstellung, unter Einbezug von IPPM, 2017; Coffey et al., 2016, S. 196)

Die Messung von PERMA kann dabei mit in der Forschung validierten Messinstrumenten erfolgen. Dabei wären nachfolgende Messzeitpunkte im Schulbetrieb im Längsschnittdesign vorstellbar: Zu Beginn des Schuljahres nach dem Wechsel an die berufliche Schule (Sek. II) sowie jeweils zum Ende des Schuljahres. Allerdings gilt es unter Forschungsaspekten zu bedenken, dass sich lediglich ein vergleichsweise kleiner Anteil der verfügbaren Studien auf das PERMA-Modell bezieht (vgl. Abb. 4) und es verschiedene, mindestens ebenso etablierte Ansätze zur Anwendung Positiver Psychologie gibt. Inwieweit hier Forschungsergebnisse mit Bezug zum Lehr- bzw. Schulkontext verfügbar sind, kann im Rahmen dieser Analyse nicht beurteilt werden, womit sich weiterer Forschungsbedarf im Hinblick auf die Ansätze von POS und PsyCap ergibt.

Als Weiterentwicklung des PERMA-Profilers ließen sich zu den Instrumenten von PERMA-Lead® (Ebner, 2019) auf Basis der dargelegten Vorgehensweise keine Studien recherchieren. Annahme ist daher, dass bei dieser Weiterentwicklung neben wissenschaftlichen auch ökonomische Interessen verfolgt werden. Die Messung des eigenen Führungsstils nach PERMA-Lead® wird als mögliche Ergänzung und Instrument der Selbstreflexion eingestuft (ebenso in Anlehnung an: Ebner, 2019). Denn Ansatzpunkte für die Optimierung einer Schul- und Klassenleitung lassen sich auch aus Erhebungen mithilfe des deutschsprachigen PERMA-Profilers ableiten, so dass eine Zertifizierung und ein Zugriff auf die PERMA-Lead®-Instrumente zu Führungs- und Forschungszwecken nicht zwingend erforderlich sind. In Anlehnung an Kieser (2005) könnte sich diese aufgrund der verfügbaren und leicht verständlichen Beraterliteratur allerdings als förderlich erweisen – vor allem, wenn Beratungskunden, Lehr- oder Führungskräfte nicht über die Kompetenzen einer empirischen oder evidenzbasierten Analyse bzw. über einen Zugang zu wissenschaftlichen Studien mittels Datenbank verfügen. Eingeschätzt wird das Erfordernis für eine Zertifizierung nach Auswertung der begleitenden Studien und der durchgeführten Recherche verfügbarer und zugänglicher wissenschaftlicher Messinstrumente damit als kontext- und zielabhängig.

## **4.2 KRITISCHE REFLEXION DER VORGEHENSWEISE**

Aus dem Evidenzbasierten Management (EBM) ergeben sich Vor- und Nachteile: Dabei liegen Vorzüge unter anderem in der Auswertung umfangreicher Datenmengen und Vergleichswerten – und somit in einer Optimierung der Grundlage für Entscheidungen und besseren Wirksamkeitsprognose von Managementmaßnahmen (Cohen, 2007, S. 1013; Mikisek, 2015, S. 17). Limitierungen erfährt die Vorgehensweise in einer stärkeren Bindung von Ressourcen: Kosten sind durch einen höheren Zeitaufwand meist schwer einzuschätzen. Basis stellt zudem ein Zugang zu hochwertiger Literatur dar, welcher dem technischen Zugang zu Literatur-Datenbanken auch Anwenderwissen voraussetzt (Briner & Rousseau, 2011, S. 249f.; Mikisek, 2015, S. 17f.). Zudem besteht eine Abhängigkeit von der Qualität der recherchierbaren Studien, die beispielsweise auf den Kontext anwendbar sind (Frese et al., 2012, S. 312; Mikisek, 2015, S. 19). Sowohl Vor- als auch Nachteile wurden im Rahmen dieser Analyse erlebbar. So war auf Basis der recherchierten Ergebnisse eine wissenschaftliche Fundierung der Entscheidungsgrundlage möglich. Ersichtlich wurde jedoch auch, weshalb in der Praxis unter Zeitdruck meist ein anderes Entscheidungsverhalten eingesetzt wird: Auch im Rahmen dieser Analyse waren Zeit und Kosten nur schwer abschätzbar. Gleichzeitig hängen die Ergebnisse von einer fundierten Vorbereitung und Auswertung der Literatur ab, ebenfalls von den Kenntnissen der anwendenden Person. Spürbar wurde auch die von Kieser erwähnte Prägung durch Beraterliteratur – unter anderem, da diese leicht verständlich ist und die Konzepte einfach anzuwenden sind (Kieser, 2005).

Mit Blick auf die Literaturlauswahl in Anlehnung an das PRISMA-Statement wurde ersichtlich, dass die Zahl der Quellen stark von den Suchbegriffen abhängig ist. So wurden im Rahmen dieser Analyse Studien recherchiert, die das PERMA-Modell bzw. den -Profilier in seiner Ganzheit abbilden. In Anlehnung an die Vorgehensweise von Morrish et al. (2017) hätte jedoch auch eine gezielte Suche nach einzelnen Faktoren des PERMA-Modells integriert werden können, die im Rahmen dieser Analyse vollständig außen vor blieb. Als relevant erweist sich bei der Quellenauswahl eine konkrete Themen- bzw. Fragestellung, auf deren Basis sich die recherchierten Literaturquellen auf inhaltliche Eignung prüfen lassen. Bezogen auf den Schul- bzw. Lehrkontext konnte für Deutschland keine passende Studie recherchiert werden, so dass hier Forschungsbedarf zu bestehen scheint.

## **4.3 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS**

Grundsätzlich bietet Evidenzbasiertes Management die Chance, Entscheidungsgrundlagen zu validieren und verfügbare Ansätze und Konzepte vorab kontextabhängig auf ihre Wirksamkeit einzuschätzen. Auch wenn es für den Erfolg in der Praxis keine Garantie gibt, lässt sich damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der angewendeten Maßnahmen steigern – ebenso lassen sich Fehlinvestitionen vermeiden und finanzielle Ressourcen damit bestmöglich einsetzen. Da der Faktor Zeit ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist, empfiehlt es sich (soweit vorhanden) auf Metastudien zurückzugreifen und diese ggfs. lediglich zu aktualisieren – auch wenn dies im vorliegenden Fall aufgrund der aktuellen Relevanz und des noch vergleichsweise jungen Forschungsfelds noch nicht möglich war. Inhaltlich wurde erneut deutlich, dass das Schulsystem derzeit noch nicht die richtige Basis für den Erwerb sämtlicher für ein erfolgreiches Leben relevanter Kompetenzen bietet (vgl. hierzu auch Meyer, 2019; Meyer, 2021a). Eine Annäherung an psychologische Themen bieten bislang meist nur Schulen mit sozialwissenschaftlicher Ausrichtung. Hierzu gehören beispielsweise die sozial- und

gesundheitswissenschaftlichen Gymnasien (SGG), an denen Grundlagen in Pädagogik und Psychologie fester Bestandteil des Lehrplans sind (Ministerium für Kultur, Jugend und Sport Baden-Württemberg, 2021). Wünschenswert ist damit eine Anpassung der schulischen bzw. hochschulischen Bildung an die aktuellen Anforderungen einer Erwachsenenwelt, die sich zunehmend als volatil, komplex, unsicher und mehrdeutig (VUCA) präsentiert (in Anlehnung an: Kok und Jordaan, 2019, S. 1; Speidel, 2019, S. 6; Meyer, 2021b).

## Literaturverzeichnis:

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fad and Fashions: The Diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Aigner, L. (2015). *Wohlbefinden im organisationalen Kontext: Überprüfung und Anwendung des PERMA-Modells*. [Master-Thesis, Universität Wien]. <https://doi.org/10.25365/thesis.39575>
- BDA · Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2001). *Führungskraft Lehrer, Empfehlungen der Wirtschaft für ein Lehrerleitbild*. [https://www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineresourcen\\_id=13356](https://www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineresourcen_id=13356):
- Briner, R. B., Denyer D. & Rousseau D. M. (2009). Evidence-Based Management. Concept Cleanup Time? *Academy Management Perspectives*, 23(4), 19–32.
- Briner, R. B. & Rousseau, D. M. (2011). Evidenced-bases I-O Psychology not there yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 3–22.
- Burkhardt, A. (2020). *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen*. Springer Gabler.
- Butler, J. & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Cameron, K. S. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Kohler Publishers.
- Cohen, D. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management. Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1013–1019.
- Coffey, J. K., Wray-Lake, L., Mashek, D. & Branand, B. (2016). A multi-study examination of Well-Being Theory in College and Community Samples. *Journal of Happiness Studies*, 7, 187–211. <https://doi.org/10.3262/EEO07150345> 10.1007/s10902-014-9590-8
- Destatis (2022). *Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland von 2001 bis 2020*. Zitiert nach [statista.de](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/>
- Deutscher Bundestag (1998). *Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen für eine nachhaltig zukunftsverträglich Entwicklung“, Konzept Nachhaltigkeit, Vom Leitbild zur Umsetzung*. <https://dserver.bundestag.de/btd/13/112/1311200.pdf>
- Döring, N. (2015). Qualitätskriterien für quantitative empirische Studien. In S. Maschke & L. Stecher (Hrsg.), *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online, Methoden der empirischen erziehungswissenschaftlichen Forschung, Qualitätskriterien in der empirischen Forschung*. Beltz Juventa. <https://doi.org/10.3262/EEO07150345>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl. Springer.

- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership, Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer. facultas Universitätsverlag.
- Frese, M., Bausch, A., Schmidt, P., Rauch, A. & Kabst, R. (2012). Evidence-Based Entrepreneurship (EBE). A Systematic Approach to Cumulative Science. In D. M. Rousseau (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0006>
- Furnham, A. (2004). *Management and Myths: Challenging business fads, fallacies and fashions*. Palgrave Macmillan.
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B. & Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321–332. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- IPPM, Institut für Positive Psychologie und Mental Coaching (2017). *PERMA Profiler, deutsche Version*. [http://www.ippm.at/wp-content/uploads/2019/11/PERMA\\_Profiler\\_Druckversion.pdf](http://www.ippm.at/wp-content/uploads/2019/11/PERMA_Profiler_Druckversion.pdf)
- Kern, M. L. (2014). *The Workplace PERMA Profiler*. [https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace\\_perma\\_profiler\\_102014.pdf](https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf)
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adlera, A. & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262–271. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>
- Kieser, A. (1996). Managementmoden auf dem Laufsteg: Des Managers neue Kleider. *Beschaffung aktuell*, 1, 14–17.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4(1), 49–74.
- Kieser, A. (2005). *Wissenschaft und Beratung* (2. Aufl.). Universitätsverlag.
- Kok, J. & Jordaan, B. (2019). The Metanarraphors We Lead and Mediate by: Insights from Cognitive Metaphor Theory in the Context of Mediation in a VUCA World. In Kok, J. & van den Heuvel, S. C. (2019) (Hrsg.), *Leading in a VUCA World, Integrating Leadership, Discernment and Spirituality* (S. 1–26). Springer Nature.
- Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch Persönlichkeitspsychologie, Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Hogrefe.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Meyer, K. (2019). *Persönlichkeitsmerkmale, Selbststeuerung und Schlüsselkompetenzen erfolgreicher Unternehmerinnen. Eine empirische Studie mit erziehungswissenschaftlichen Implikationen* [Dissertation, Friedrich-Schiller-Universität Jena]. Springer Gabler.
- Meyer, K. (2021a). *Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z, Ein Leitfaden für Bildungsträger und die mittelständische Unternehmenspraxis*. Springer.
- Meyer, K. (2021b). *Multimodales Stressmanagement, Rüstzeug für nachhaltige Stabilität und Balance in der VUCA-Welt*. Springer.



- Mikisek, I. (2015). *Evidenzbasiertes Management, Gesundheitsförderliche Führung*. Springer.
- Ministerium für Kultur, Jugend und Sport Baden-Württemberg (2021). *Bildungsplan für das Sozial- und Gesundheitswissenschaftliche Gymnasium (SGG)*. [http://www.bildungsplaene-bw.de/Oberstufe\\_SGG](http://www.bildungsplaene-bw.de/Oberstufe_SGG)
- Morrish, L., Rikkard, N., Chin, T. C. & Vella-Broderick, D. A. (2017). Emotion Regulation in Adolescent Well-Being and Positive Education. *Journal Happiness Studies*, 19, 543–1564. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9881-y>
- O'Connor, M., Sanson, A. V., Toumbourou, J. W., Norrish, J. & Olsson, C.A. (2016). Does Positive Mental Health in Adolescence Longitudinally Predict Healthy Transitions in Young Adulthood? *Journal of Happiness Studies*, 18, 177–198. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9723-3>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A.Lalu, M. M. Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S. ... Moher, D. (2020). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10, 89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- PRISMA Organization (2020). *PRISMA Flow Chart*. <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram>
- Rasch, B., Hofmann, W., Friese, M. & Naumann, E. (2010). *Quantitative Methoden Band 2, Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Springer.
- Reid, K. L. & Smith, K. (2018). Secondary Students' Self-Perceptions of School Climate and Subjective Well-Being: Invitational Education Meets Positive Psychology. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 24, 45–69.
- Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques: A Survey. *California Management Review*, 43(2), 139–160.
- Rose, N. (2019). *Arbeit besser machen, Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung*. Haufe.
- Sadeghi, K. & Khonbi, Z. A. (2020). Connecting the dots to see the whole: Learner variables, wellbeing and coping strategies in student narratives. *Innovations in Education and Teaching International*, 57(1), 86–96. <https://doi.org/10.1080/14703297.2018.1433055>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Séllei, B., Stumphauer, N. & Molontay, R. (2021). Traits versus Grades - The Incremental Predictive Power of Positive Psychological Factors over Pre-Enrollment Achievement Measures on Academic Performance. *Applied Sciences*, 11, 1744. <https://doi.org/10.3390/app11041744>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335.
- Smith, B. W., Ford, C. G., Erickson, K. & Guzman, A. (2020). The Effects of a Character Strength Focused Positive Psychology Course on Undergraduate Happiness and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 22, 343–362. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00233-9>

- Speidel, J. (2019). Praxispapier Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung. In Publikationsreihe DGFP-Praxis-Papiere, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V (Hrsg.), *Praxispapier zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung*.  
[https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201901\\_Praxispapier\\_Zukunft.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201901_Praxispapier_Zukunft.pdf)
- Wammerl, M., Jaunig, J., Mairuntergger, T. & Streit, P. (2019). The German Version of the PERMA-Profiler: Evidence for Construct and Convergent Validity of the PERMA Theory of Well-Being in German Speaking Countries. *Journal of Well-Being Assessment*, 3, 75–96.  
<https://doi.org/10.1007/s41543-019-00021-0>
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.
- White, C. A., Uttl, B. & Holder, M. D. (2017). Meta-analyses of positive psychology interventions: The effects are much smaller than previously reported. *PLoS ONE*, 14(5),  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216588>