

Inhalt

Geleitwort von Univ.-Prof. Erich Kirchler	11
Vorwort	15
1 Eminenzbasiert, evidenzbasiert und der Barnum-Effekt: Ein Plädoyer für die Wissenschaft!	25
1.1 Persönlichkeitstests: Wenn das Horoskop zur psychologischen Diagnostik wird	30
1.2 Rezepte für Führungskräfte wissenschaftlich hinterfragt	32
Teil I: Fundierte Hintergründe, relevante Forschungsergebnisse, praktische Tipps	
2 Führung im Wandel: Von Taylorismus zu Positive Leadership	39
2.1 Das Menschenbild hinter klassischen Führungsansätzen	39
2.2 Das Menschenbild hinter modernen Führungsansätzen	42
3 Die Wurzeln von Positive Leadership	45
3.1 Positive Psychologie: Das Gelingen erforschen	45
3.2 Positive Leadership: Zwischen Positiver Psychologie und Managementtheorien	48
3.3 Psychologisches Kapital (PsyCap): Die Mikroebene	51
3.4 Positive Organizational Scholarship (POS): Die Makroebene	57
4 PERMA-Lead: Ein integratives Modell von Positive Leadership	63
4.1 Kein »smartes« Ziel und dennoch	63
4.2 Das PERMA-Modell als Basis von PERMA-Lead	65
4.3 Von PERMA zu PERMA-Lead	68

4.4	PERMA-Lead in der Praxis: PERMA-Lead-Profiler, 360°-Feedback und Unternehmensanalyse	71
4.5	PERMA-Lead: Forschungsergebnisse aus der Praxis	76
4.6	PERMA-Lead, Unternehmenskultur und Persönlichkeit	83
4.7	PERMA bei Mitarbeitern und Zusammenhänge mit Unternehmenskennzahlen	87
4.8	PERMA-Lead hat positive Zusammenhänge für die Führungskraft selbst	93
4.9	PERMA-Lead beeinflusst Stress und Burnout bei Mitarbeitern positiv.	95
4.10	Vorbildwirkung: Ein Führungsstil, der ansteckt?	99
4.11	PERMA-Lead: Selbstbild und Fremdbild auf dem Prüfstand	100
5	P wie Positive Emotions: Ein bisschen Spaß muss sein?	105
5.1	Die Macht der positiven Emotionen	107
5.2	Zehn Variationen positiver Emotionen	116
5.3	Das »Broaden and Build«-Modell der positiven Emotionen	119
5.4	Warum Führungskräfte für positive Emotionen sorgen sollten	123
5.5	Positive Emotions: Einige Ideen für die Praxis	134
5.6	Zum Abschluss: Ein Hoch auf negative Emotionen!	137
5.7	There is always pain in the room	140
6	E wie Engagement:	
	Seine Stärken einbringen und in einen Flow kommen	145
6.1	Exkurs: Das Problem mit der Arbeitszufriedenheitsmessung	148
6.2	Stärken erkennen, einsetzen und weiterentwickeln	153
6.3	Gallup-Modell: 34 Talente in 4 Kategorien	155
6.4	VIA-Klassifizierung: 24 Charakterstärken und 6 Tugenden	159
6.5	In der Arbeit aufgehen: Intrinsische Motivation und der »Flow-Effekt«	170
6.6	Positive Leadership beginnt beim Einstellungsgespräch	178
6.7	Warum Führungskräfte für Stärkenorientierung sorgen sollten	180
6.8	Der Tetris-Effekt	185
6.9	Alles oder nichts? Multiplizieren, addieren und kompensieren.	186

6.10	Engagement: Einige Anregungen zur Stärkenorientierung für die Praxis	191
6.11	Zu viel des Guten: Wenn der Einsatz von Stärken schädlich wird	196
7	R wie Relationships: Förderliche Arbeitsbeziehungen gestalten	202
7.1	Der Durian-Effekt	203
7.2	Relevante Faktoren förderlicher Arbeitsbeziehungen	207
7.3	Arbeitsförderliche Beziehungen sind kein Zufall, sondern ein Entwicklungsergebnis.	212
7.4	Teameffekte: Zu erwünschten und unerwünschten Nebenwirkungen fragen Sie die Forschung.	217
7.5	Teamrollen: Ein Mehrwert, der sich ergänzt	221
7.6	Warum Führungskräfte für arbeitsförderliche Beziehungen sorgen sollten	224
7.7	Relationships: Einige Anregungen für die Praxis	230
7.8	Die ungünstige Seite von positiven Arbeitsbeziehungen	232
8	M wie Meaning: Der Arbeit Sinn geben.	236
8.1	Glücksmaschine oder Sinnhaftigkeit?	237
8.2	Die Auswirkungen von Sinn	240
8.3	Sinn in der Arbeit finden	242
8.4	Sinn: Von Baby-Boomern bis zur Generation Z	247
8.5	Warum Führungskräfte auf Sinn in der Arbeit achten sollten	251
8.6	Meaning: Einige Anregungen zur Sinngebung für die Praxis	257
8.7	Kann Sinn auch Schattenseiten haben?	259
9	A wie Accomplishment: Zieleinlauf statt Hamsterrad	263
9.1	Erlernte Hilflosigkeit.	265
9.2	Attribuierung: Habe ich etwas zur Zielerreichung beigetragen?	267
9.3	Ein Unterschied, der einen Unterschied macht: Weg-von- oder Hin-zu-Ziele	273
9.4	Ein gutes Ziel muss SMART sein – oder besser nicht?	276
9.5	Den Gipfel erklimmen: Everest-Ziele	281
9.6	Alles nur im Kopf? Handlungskontrolle, regulatorischer Fokus und Mindset	284

9.7	Warum Führungskräfte auf Accomplishment achten sollten	300
9.8	Accomplishment: Einige Anregungen für die Praxis	301
9.9	Kann zu viel Fokus auf Accomplishment auch schaden?	304

Teil II: Tools und Techniken für die Positive-Leadership-

Werkzeugkiste

10	Zirkuläre Fragen: Kleine Legobausteine für jede Führungssituation.	311
11	PP5-Technik: Positives würdigen und Entwicklungsfelder bearbeiten	315
12	Zielorientiertes Fragen advanced: Die Lösung selbst entwickeln.	322
13	4-Evening-Questions: Eigene Stärken erkennen und nützen	329
14	GROW-Modell: Coachingstrategien für Führungskräfte	335
15	Aktiv-konstruktives Reagieren: Sich mit anderen freuen	352
16	Stärkenfeedback mit Fragen erster Ebene: Erfolgsfaktoren benennen	356
17	Appreciative Inquiry: Das Gelingen analysieren	360
18	Worst Case: Den Teufel an die Wand malen	370
19	Motivierendes +/-Feedback: Kurz und wirkungsvoll mit magischem Wort	375
20	Energiespender oder Energievampir? Anderen Kraft geben	379

Teil III: Gastbeiträge aus Unternehmen: PERMA-Lead in der Praxis

21	International Conference Services: Ein engagiertes Team und eine gemeinsame Vision als Erfolgsrezept	389
21.1	Ein Lösungsansatz	391
21.2	Der Zug kam in Fahrt	393
21.3	Zehn Jahre später	395
21.4	PERMA im ICS-Alltag	396
22	Aareal Bank AG: Ein neues Junior-Training-Programm mit viel PERMA	401
22.1	Die Junior Training Programmes.	402
22.2	Highlights im Ausbildungsprogramm	404
22.3	Nachbetrachtung und Kritik	410
22.4	Was die Teilnehmer dazu sagen	413

23	CEC European Managers: Warum von Führungskräften in Europa gerade jetzt Positive Leadership gefordert ist	415
	23.1 Die EU in einer herausfordernden Phase	416
	23.2 PERMA-Lead – ein Schlüssel für eine positive Zukunft der EU? .	418
24	SOS-Kinderdorf International: Positive Leadership im Non-Profit-Bereich	422
	24.1 Durch Zufall zum PERMA-Modell gekommen	424
	24.2 Konkrete »Maßnahmen«, die seither in unser Arbeitsleben Eingang fanden.	424
25	T-Systems Multimedia Solutions GmbH: PERMA-Lead auf vielen Ebenen	430
	25.1 Dein Arbeitstag ist das, was du daraus machst – Positive Psychologie@MMS	431
	25.2 Job Crafting	434
	25.3 Quartalsbewertung: Von der ungeliebten Kennzahlenbewertung zum akzeptierten Führungsinstrument	436
26	dm drogerie markt GmbH: {miteinander} vorbildlich wirken . . .	438
	26.1 Ein ganz besonderes Geburtstagsjahr.	439
	26.2 Eine Idee nimmt Form an	440
	26.3 Die aufregende Umsetzung	441
	26.4 Höhepunkte einer gemeinsamen Reise	443
	26.5 Die Zeit danach	445
27	Beratergruppe Neuwaldegg: SINNVolle Führungsentwicklung – Wenn der Glaube Teil der Organisationskultur ist	448
	27.1 Das »Meaning« der Organisation verstehen	450
	27.2 PERMA-Lead als Leitplanken des Lehrganges	452
	27.3 Voneinander Lernen	457
	27.4 PERMA-Lead ist eine Haltung	457
28	Lidl Österreich: Positive Leadership – Eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur	459
	28.1 Positive Leadership: Ist das etwas für uns?	460

28.2	Los geht's: Vorbereitungen für Positive Leadership und PERMA	462
28.3	Und so haben wir es gemacht: Beispiele aus der Praxis	463
28.4	In bestehende Konzepte integrieren, am Beispiel »Talent Management«	466
28.5	Neue Wege gehen, am Beispiel »Filialneueröffnungen«	468
28.6	Stimmen aus dem Unternehmen zu Positive Leadership und den PERMA-Faktoren	470
28.7	Positive Leadership. Klingt gut. Ist gut? Die Herausforderungen	471
28.8	Ist Positive Leadership etwas für uns?	472
29	Magistrat der Stadt Wien, Magistratsabteilung 11 Wiener Kinder- und Jugendhilfe: Potenziale zu nützen braucht manchmal Mut, Strukturen zu verändern	473
29.1	Eine spezielle Teamsituation	474
29.2	Mutig das Bestehende reflektieren	475
29.3	Neue Wege gehen	477
29.4	PERMA-Lead als fruchtbarer Boden	480
30	IKEA: »Your Idea Counts«. Ein Pilotprojekt für Engagement	482
30.1	Bottom-up statt von oben verordnet	484
30.2	Los geht's: Von der Konzeption in die Praxis	485
30.3	Aus Alt mach Neu: Vom Postkasten zur Ideenbox	487
30.4	Herausforderungen, Quick-Wins und jede Menge PERMA-Lead	489
30.5	Reflexionen der Projektleiterin und Next Steps	491
 Teil IV: Appendix		
31	Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers zur Messung von Positive-Leadership-Verhaltensweisen bei Führungskräften	495
	Persönliches und Danksagung	503
	Literaturverzeichnis	509
	Stichwortverzeichnis	533