

# Inhalt

Vorwort von Prof. Kim Cameron . . . . . 9

Vorwort von Univ.-Prof. Erich Kirchler . . . . . 12

Vorwort des Autors . . . . . 16

1 Eminenzbasiert, evidenzbasiert und der Barnum-Effekt:  
Ein Plädoyer für die Wissenschaft! . . . . . 24

1.1 Persönlichkeitstests: Wenn das Horoskop  
zur psychologischen Diagnostik wird . . . . . 31

1.2 Ein Experiment: Wie gut verkauft sich ein Persönlichkeitstest,  
der von einer künstlichen Intelligenz erfunden wurde? . . . . . 33

1.3 Rezepte für Führungskräfte wissenschaftlich hinterfragt . . . . . 42

**Fundierte Hintergründe, relevante Forschungsergebnisse,  
praktische Tipps**

2 Führung im Wandel: Von Taylorismus zu Positive Leadership . . . . . 50

2.1 Das Menschenbild hinter klassischen Führungsansätzen . . . . . 52

2.2 Das Menschenbild hinter modernen Führungsansätzen . . . . . 55

3 Die Wurzeln von Positive Leadership . . . . . 58

3.1 Positive Psychologie: Das Gelingen erforschen . . . . . 60

3.2 Positive Leadership: Zwischen Positiver Psychologie  
und Managementtheorien . . . . . 63

3.3 Psychologisches Kapital (PsyCap): Die Mikroebene . . . . . 66

3.4 Positive Organizational Scholarship (POS):  
Die Makroebene . . . . . 72

<b>4</b>	<b>PERMA-Lead: Ein integratives Modell von Positive Leadership . . .</b>	<b>78</b>
4.1	Kein ›smartes‹ Ziel und dennoch ... . . . . .	80
4.2	Das PERMA-Modell als Basis von PERMA-Lead . . . . .	82
4.3	Von PERMA zu PERMA-Lead . . . . .	85
4.4	PERMA-Lead in der Praxis: PERMA-Lead-Profiler, 360°-Feedback und Organisations(kultur)analyse . . . . .	88
4.5	PERMA-Lead: Forschungsergebnisse aus der Praxis . . . . .	94
4.6	PERMA-Lead, Unternehmenskultur und Persönlichkeit . . . .	101
4.7	PERMA bei Mitarbeitenden und Zusammenhänge mit Unternehmenskennzahlen . . . . .	105
4.8	PERMA-Lead hat positive Zusammenhänge für die Führungskraft selbst . . . . .	111
4.9	PERMA-Lead beeinflusst Stress und Burnout bei Mitarbeitenden positiv . . . . .	120
4.10	Vorbildwirkung: Ein Führungsstil, der ansteckt? . . . . .	123
4.11	PERMA-Lead: Selbstbild und Fremdbild auf dem Prüfstand . .	125
4.12	Fluktuation, Great Resignation und PERMA-Lead . . . . .	129
4.13	Psychologische Sicherheit und PERMA-Lead . . . . .	135
4.14	Positive Leadership im öffentlichen Dienst . . . . .	142
4.15	PERMA-Lead im Gesundheitswesen. . . . .	170
 <b>5</b>	 <b>P wie Positive Emotions: Ein bisschen Spaß muss sein? . . . . .</b>	 <b>194</b>
5.1	Die Macht der positiven Emotionen . . . . .	198
5.2	Zehn Variationen positiver Emotionen . . . . .	207
5.3	Das Broaden-and-Build-Modell der positiven Emotionen . . .	210
5.4	Warum Führungskräfte für positive Emotionen sorgen sollten . . . . .	214
5.5	Positive Emotions: Einige Ideen für die Praxis. . . . .	225
5.6	Zum Abschluss: Ein Hoch auf negative Emotionen! . . . . .	228
5.7	There is always pain in the room . . . . .	231
 <b>6</b>	 <b>E wie Engagement:</b>	
	Seine Stärken einbringen und in einen Flow kommen . . . . .	236
6.1	Exkurs: Das Problem mit der Arbeitszufriedenheitsmessung .	241
6.2	Stärken erkennen, einsetzen und weiterentwickeln . . . . .	246
6.3	Von Stärken, Kompetenzen und authentischer Exzellenz. . . .	248
6.4	Gallup-Modell: 34 Talente in 4 Kategorien . . . . .	272
6.5	VIA-Klassifizierung: 24 Charakterstärken und 6 Tugenden . . .	275

6.6	In der Arbeit aufgehen: Intrinsische Motivation und der Flow-Effekt . . . . .	289
6.7	Positive Leadership beginnt beim Einstellungsgespräch . . . .	297
6.8	Warum Führungskräfte für Stärkenorientierung sorgen sollten . . . . .	299
6.9	Der Tetris-Effekt . . . . .	304
6.10	Alles oder nichts? Multiplizieren, addieren und kompensieren. . . . .	305
6.11	Engagement: Einige Anregungen zur Stärkenorientierung für die Praxis . . . . .	310
6.12	Zu viel des Guten: Wenn der Einsatz von Stärken schädlich wird . . . . .	315
7	R wie Relationships: Förderliche Arbeitsbeziehungen gestalten .	322
7.1	Der Durian-Effekt . . . . .	325
7.2	Relevante Faktoren förderlicher Arbeitsbeziehungen . . . . .	329
7.3	Arbeitsförderliche Beziehungen sind kein Zufall, sondern ein Entwicklungsergebnis. . . . .	334
7.4	Teameffekte: Zu erwünschten und unerwünschten Nebenwirkungen fragen Sie die Forschung. . . . .	339
7.5	Teamrollen: Ein Mehrwert, der sich ergänzt . . . . .	343
7.6	Warum Führungskräfte für arbeitsförderliche Beziehungen sorgen sollten . . . . .	346
7.7	Relationships: Einige Anregungen für die Praxis . . . . .	352
7.8	Die ungünstige Seite von positiven Arbeitsbeziehungen . . . .	354
8	M wie Meaning: Der Arbeit Sinn geben. . . . .	358
8.1	Glücksmaschine oder Sinnhaftigkeit? . . . . .	361
8.2	Die Auswirkungen von Sinn . . . . .	364
8.3	Sinn in der Arbeit finden . . . . .	366
8.4	Sinn: Von Baby-Boomern bis zur Generation Z . . . . .	371
8.5	Warum Führungskräfte auf Sinn in der Arbeit achten sollten . . .	375
8.6	Meaning: Einige Anregungen zur Sinngebung für die Praxis . . .	381
8.7	Kann Sinn auch Schattenseiten haben? . . . . .	383

9	A wie Accomplishment: Zieleinlauf statt Hamsterrad . . . . .	388
9.1	Erlernte Hilflosigkeit. . . . .	392
9.2	Attribuierung: Habe ich etwas zur Zielerreichung beigetragen? . . . . .	394
9.3	Ein Unterschied, der einen Unterschied macht: Weg-von- oder Hin-zu-Ziele . . . . .	400
9.4	Ein gutes Ziel muss SMART sein – oder besser nicht? . . . . .	403
9.5	Den Gipfel erklimmen: Everest-Ziele . . . . .	408
9.6	Alles nur im Kopf? Handlungskontrolle, regulatorischer Fokus und Mindset . . . . .	411
9.7	Warum Führungskräfte auf Accomplishment achten sollten .	427
9.8	Accomplishment: Einige Anregungen für die Praxis . . . . .	428
9.9	Kann zu viel Fokus auf Accomplishment auch schaden? . . .	431

## Appendix

10	Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers zur Messung von Positive-Leadership-Verhaltensweisen bei Führungskräften . . . . .	436
10.1	Entwicklungsprozess des PERMA-Lead-Profilers . . . . .	437
10.2	Studie 2: PERMA-Lead-Profiler und PsyCap . . . . .	442
	Persönliches und Danksagung . . . . .	444
	Literaturverzeichnis . . . . .	448
	Stichwortverzeichnis . . . . .	473