

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort von Dr. Wladimir Klitschko .....                                     | 13        |
| <b>1 Einklang .....</b>  | <b>17</b> |
| 1.1 Führung ist eminent wichtig – und hat ein Imageproblem .....             | 18        |
| Führung als Bürde .....  | 19        |
| Die Personalabteilung als Prügelknabe .....                                  | 20        |
| 1.2 Warum »Arbeit besser machen«? .....                                      | 21        |
| Was besser werden muss: Die Perspektive der Arbeitgeber .....                | 22        |
| Was besser werden muss: Die Perspektive der Arbeitnehmer .....               | 28        |
| Was besser werden muss: Der weitere Blickwinkel .....                        | 30        |
| Das Rad ölen, nicht neu erfinden .....                                       | 31        |
| 1.3 Struktur des Buches .....  | 33        |
| In welcher Reihenfolge sollten Sie die Kapitel dieses Buchs lesen? .....     | 34        |
| Beipackzettel .....  | 35        |
| <b>2 Entstehung und Grundgedanken der Positiven Psychologie .....</b>        | <b>39</b> |
| 2.1 Martin Seligman und die Frage nach der Balance in der Psychologie .....  | 40        |
| Pathogenese vs. Salutogenese .....   | 43        |
| Das Feld gedeiht .....   | 44        |
| Kritik an der Positiven Psychologie .....                                    | 45        |
| 2.2 Auf den Schultern welcher Riesen steht die Positive Psychologie? .....   | 45        |
| Die frühe Welle .....  | 46        |
| Ein gespanntes Verhältnis zur Humanistischen Psychologie .....               | 47        |
| Ältere Einflüsse .....   | 48        |
| 2.3 Die Natur des Positiven in der Positiven Psychologie .....               | 49        |
| Das Positive und das Negative: Kontinuum oder unabhängige Dimensionen? ..... | 50        |
| Das Kräfteverhältnis von positiver und negativer Dimension .....             | 50        |
| 2.4 Zwei übergreifende Modelle der Positiven Psychologie .....               | 58        |
| Hedonisches und eudaimonisches Wohlbefinden .....                            | 58        |
| PERMA: Die fünf Säulen eines erfüllenden Lebens .....                        | 67        |
| <b>3 Grundgedanken der Positive Organizational Scholarship (POS) .....</b>   | <b>71</b> |
| 3.1 Die Sichtweise der klassischen Betriebswirtschaftslehre .....            | 72        |
| Vom Arbeitsleid .....  | 73        |
| 3.2 Positives Organisieren .....   | 76        |
| Alles fließt .....   | 78        |
| Positive Praktiken und Unternehmenserfolg .....                              | 83        |
| 3.3 Die Relevanz des abnorm Guten .....                                      | 84        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
|          | Paretos langer Schatten .....   | 87         |
|          | Die Bedingungen für das Auftreten von Performance-Stars .....               | 91         |
|          | Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts begünstigt positive Devianz .....      | 92         |
|          | Positive Devianz auf der ethischen und sozialen Dimension .....             | 94         |
|          | Wenn es existiert, ist es möglich .....                                     | 95         |
| <b>4</b> | <b>PERMA: Positive Emotionen</b> .....                                      | <b>99</b>  |
| 4.1      | Alles, was wir fühlen können .....  | 100        |
| 4.2      | Wozu ist es gut, sich gut zu fühlen? .....                                  | 101        |
|          | Wachstum und Erweiterung .....  | 102        |
|          | Wozu braucht es positive Emotionen in Organisationen? .....                 | 104        |
| 4.3      | Der Schneeball-Effekt .....   | 105        |
|          | Emotionen fließen (hauptsächlich) von oben nach unten .....                 | 106        |
| 4.4      | Ausgewählte positive Emotionen und ihre Rolle in Organisationen .....       | 109        |
|          | Optimismus .....  | 109        |
|          | Dankbarkeit .....   | 114        |
|          | Ehrfurcht .....   | 117        |
| 4.5      | Positives Psychologisches Kapital (PsyCap) .....                            | 118        |
| 4.6      | Achtsamkeit .....   | 125        |
| 4.7      | Kollegen mit Gefühl .....   | 131        |
| <b>5</b> | <b>PERMA: Engagement</b> .....  | <b>135</b> |
| 5.1      | Mit ganzem Herzen, mit voller Kraft .....                                   | 135        |
|          | Engagement .....  | 136        |
|          | Empowerment .....   | 140        |
| 5.2      | Motivation einmal anders .....  | 145        |
|          | Ich bin der Käpt'n meiner Seele' .....                                      | 147        |
|          | Selbstdetermination in New und Old Work .....                               | 150        |
| 5.3      | Alles im Fluss .....  | 152        |
| 5.4      | Charakter stärken .....   | 156        |
|          | Stärken bespielen .....   | 159        |
| 5.5      | Mach mal Pause! .....   | 161        |
| <b>6</b> | <b>Erstes Intermezzo: Führung – abseits von »Command and Control«</b> ..... | <b>163</b> |
| 6.1      | Transaktionale vs. transformationale Führung .....                          | 165        |
| 6.2      | Die Führungskraft als Diener der Mitarbeiter .....                          | 167        |
| 6.3      | Wie man in den Wald ruft ... ..   | 169        |
|          | Pygmalion wird Führungskraft .....  | 171        |
| 6.4      | Respekt und Bescheidenheit .....  | 173        |
|          | R.E.S.P.E.K.T. .....  | 173        |
|          | Bescheidenheit ist eine Zier – und weiter kommt man auch mit ihr .....      | 178        |
| 6.5      | Niemand erhält genug Feedback .....   | 179        |
|          | Coaching für (fast) jedermann .....   | 183        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 6.6       | PERMA als Leadership-Modell .....   | 190        |
| 6.7       | Führungskräfte brauchen gutes KAARMA .....                                | 194        |
| <b>7</b>  | <b>PERMA: Beziehungen</b> .....   | <b>197</b> |
| 7.1       | Wertschätzung .....   | 198        |
|           | Arschlöcher raus! .....   | 199        |
| 7.2       | Vertrauen .....   | 204        |
| 7.3       | Die Kraft des menschlichen Kontakts: Relationale Energie .....            | 207        |
|           | Relationale Energie messen .....  | 209        |
| 7.4       | Über Beziehungsqualität .....   | 213        |
|           | Einsamkeit .....  | 220        |
| 7.5       | »I see your true colors« .....  | 222        |
| <b>8</b>  | <b>PERMA: Sinn</b> .....  | <b>233</b> |
| 8.1       | Die Frage aller Fragen .....  | 233        |
|           | Sinn des Lebens vs. Sinnerleben .....                                     | 234        |
|           | Der Blickwinkel der Positiven Psychologie .....                           | 235        |
| 8.2       | Wie kommt der Sinn ins Leben? .....                                       | 235        |
|           | Sinn im Leben als Produkt von Kohärenz, Destination und Signifikanz ..... | 236        |
|           | Der Sinn des Sinns .....  | 242        |
|           | Quellen des Lebenssinns .....   | 242        |
|           | Brauchen wir alle <i>einen</i> Purpose im Leben? .....                    | 248        |
| 8.3       | Sinnvolle Arbeit: Gewinn für Arbeitnehmer und Arbeitgeber .....           | 250        |
| 8.4       | Quellen der arbeitsbezogenen Sinnwahrnehmung .....                        | 257        |
|           | Das Job-Characteristics-Modell .....                                      | 258        |
|           | Die Sinnmatrix .....  | 259        |
|           | Arbeiten mit der Sinnmatrix .....   | 264        |
|           | Die sieben Todsünden der Führung .....                                    | 265        |
| 8.5       | Job Crafting .....  | 266        |
| 8.6       | Den eigenen Beitrag erlebbar machen .....                                 | 271        |
| 8.7       | Von der »zweiten Geburt« .....  | 273        |
| <b>9</b>  | <b>Zweites Intermezzo: Die kreative Organisation</b> .....                | <b>281</b> |
| 9.1       | Über Nicht-Wissen und Paradigmenwechsel .....                             | 282        |
| 9.2       | Die organisationalen Bedingungen von Kreativität .....                    | 289        |
| 9.3       | Zwischen Preußentum und Anarchie .....                                    | 299        |
| 9.4       | Keine Kreativität ohne Zugehörigkeit .....                                | 303        |
| <b>10</b> | <b>PERMA: Zielerreichung, Leistung, Erfolg</b> .....                      | <b>305</b> |
| 10.1      | Grit: Nur die Harten komm' in' Garten .....                               | 306        |
|           | Ist Grit nützlich für Unternehmen? .....                                  | 309        |
| 10.2      | Ziele erreichen mit WOOP .....  | 315        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 10.3      | Die Macht der kleinen Stupser .....                                     | 317        |
|           | Sich selbst anstupsen .....   | 318        |
| 10.4      | Das beste Selbst im Spiegel .....                                       | 319        |
| 10.5      | Schöner scheitern .....   | 323        |
| 10.6      | Der längere Atem: Lässt sich »gute Kultur« am Aktienkurs ablesen? ..... | 327        |
|           | Unternehmenskultur wirkt .....  | 327        |
| <b>11</b> | <b>Ausklang</b> .....   | <b>331</b> |
|           | Anhang .....  | 337        |
|           | Danksagung .....  | 341        |
|           | Literaturverzeichnis .....  | 343        |
|           | Stichwortverzeichnis .....  | 371        |