

Auf einen Blick

Über den Autor	21
Einführung	23
Teil I: Grundlagen des Positiven Führens	29
Kapitel 1: Positiv Führen: Eine Einführung	31
Kapitel 2: Potenziale potenzieren: Was Positives Führen ist und bringt	43
Teil II: Sich selbst konstruktiv führen	53
Kapitel 3: Sich selbst positiv managen und führen.	55
Kapitel 4: Potenziale entfalten nach dem PERMA-Modell	79
Kapitel 5: Eigene Stärken erkennen, ausleben und stärken	109
Teil III: Mitarbeiter und Teams positiv führen ...	127
Kapitel 6: Mitarbeiter und Teams positiv führen	129
Kapitel 7: Wirksamer kommunizieren als Vorgesetzter	151
Kapitel 8: Meetings besser vorbereiten, leiten, nachbereiten.	173
Kapitel 9: Rollen und Phasen in Teams nutzen	193
Teil IV: Organisationen konstruktiv aufbauen, leiten und verändern	213
Kapitel 10: Positive Organisationskultur	215
Kapitel 11: Eine konstruktive Fehlerkultur schaffen	231
Kapitel 12: Organisationen positiv verwandeln	245
Teil V: Der Top-Ten-Teil	267
Kapitel 13: Zehn Tipps zum Positiven Führen für virtuelle Vorgesetzte	269
Kapitel 14: Mehr als zehn Tipps zum Positiven Führen in Zeiten der Ungewissheit	277
Kapitel 15: Zehn Tipps, wie Sie als Positiv Führender am Ball bleiben	283
Stichwortverzeichnis	291



Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	21
Einführung	23
Über dieses Buch	23
Konventionen in diesem Buch	24
Was Sie nicht lesen müssen	24
Törichte Annahmen über den Leser	24
Wie dieses Buch aufgebaut ist	25
Teil I: Grundlagen des Positiven Führens	25
Teil II: Sich selbst konstruktiv führen	25
Teil III: Mitarbeiter und Teams positiv führen	25
Teil IV: Organisationen konstruktiv aufbauen, leiten und verändern	26
Teil V: Der Top-Ten-Teil	26
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	26
Wie es weitergeht	27
TEIL I	
GRUNDLAGEN DES POSITIVEN FÜHRENS	29
Kapitel 1	
Positiv Führen: Eine Einführung	31
Was Führung heißt und bedeutet	31
Überkommenes Führungsdenken – häufig noch aktuell ...	34
Führung als Charakterfrage	36
Was Positives Führen ist und will	37
Der Nutzen Positiver Führung	39
Kapitel 2	
Potenziale potenzieren: Was Positives Führen ist und bringt	43
Was Positives Führen bedeutet	43
Die Wurzeln des Positiven Führens	45
Was Positive Führung bringt	48
Zur Aussagekraft von Zahlen	48
Die Vorteile von Positiver Führung	49
Kritikpunkte an der Positiven Führung	51

**TEIL II
SICH SELBST KONSTRUKTIV FÜHREN..... 53**

**Kapitel 3
Sich selbst positiv managen und führen..... 55**

Wozu konstruktive Selbstführung dient.....	55
In Innere Komplizenschaft gehen.....	56
Das Innere sortieren.....	61
Die Ich-Zustände.....	62
Das Innere Team.....	64
Fokus finden und halten.....	66
Das überforderte Gehirn.....	67
Der Vorgesetzte als Täter und Opfer.....	68
Achtsame Selbstführung.....	69

**Kapitel 4
Potenziale entfalten nach dem
PERMA-Modell..... 79**

Martin Seligmans Modell des Wohlbefindens.....	79
Positive Emotionen schaffen und fördern.....	81
Verbreiten und verfestigen: Positives ausbauen.....	82
Die kleinen Freuden auskosten.....	83
Mehr Positivität erleben.....	86
Engagement und Interesse ausbauen.....	87
Die Grundlagen von Flow.....	87
Den eigenen Flow fördern.....	90
Positive Verbindungen schaffen, mehren, vertiefen.....	92
Alleinsein macht krank.....	93
Vorteilsfaktor Freundschaften.....	95
Mehr Verbundenheit schaffen.....	96
Das Warum und Wofür verstehen und erleben.....	97
Wozu ein Warum wichtig ist.....	97
Das rechte Maß an Wofür.....	98
So geht mehr Warum.....	100
Ziele erreichen und feiern.....	101
Erfolg planen und erleben.....	101
Die große Kraft der kleinen Erfolge.....	104
Niederlagen feiern.....	105
Erfolgreicher Erfolge feiern.....	106

Kapitel 5
Eigene Stärken erkennen, ausleben
und stärken..... 109

- Wozu Stärken gestärkt werden sollten..... 109
 - Woher das Defizitdenken kommt 110
 - Stärken stärken nutzt Führenden
und Geführten 113
 - Diese Stärken gibt es 114
- Eigene Stärken ausbauen..... 118
 - Stärken kennenlernen..... 118
 - Stärken trainieren und moderieren 120
 - Verdeckte Stärken sichtbar machen 122
 - Schwächen abmildern..... 124

TEIL III
MITARBEITER UND TEAMS POSITIV FÜHREN..... 127

Kapitel 6
Mitarbeiter und Teams positiv führen..... 129

- Glücksmomente gewähren 130
 - Kritik muss sein 131
 - Positive Emotionen konkret fördern..... 132
- Engagement ermöglichen 133
 - Flow fördern 133
 - Stärken stärken stärkt..... 134
 - Motivation mehren 136
- Verbindungen vertiefen 137
 - Wozu und wie Verbindungen gestärkt
werden sollten 137
 - Mehr Miteinander möglich machen 139
- Sinnerleben stärken 140
 - Daseinszweck finden und leben 140
 - Grenzen des großen Ganzen 142
 - Sinnstiften konkret..... 144
- Erreichtes erfahrbar machen..... 145
 - Wirksamkeitserleben wecken wirkt..... 145
 - Ziele, die ziehen 146
 - Zielführende Zuschreibungen 147
 - Errungenschaften erlebbar machen 149

Kapitel 7**Wirksamer kommunizieren als Vorgesetzter 151**

Warum gut kommunizieren für Führende so wichtig ist.....	151
Klartext kommunizieren.....	152
Aktiv-konstruktiv antworten.....	153
Fördern und fordern durch Feedback.....	155
Motivierendere Mitarbeitergespräche.....	159
Wirksam kommunizieren im Empfangsmodus.....	164
Wozu und wie Fragen stellen.....	164
Richtig zuhören.....	168
Wie positive Vorgesetzte nicht kommunizieren sollten.....	169

Kapitel 8**Meetings besser vorbereiten, leiten, nachbereiten 173**

Die Chancen von Meetings.....	173
Konstruktive Meetings vorbereiten.....	178
Eine Frage von »Wann« und »Wie lange«.....	179
Führung und Formate wechseln.....	182
Positive Zusammenkünfte leiten.....	183
Der Start macht's.....	184
Mit den Formaten spielen.....	185
Das Ende und der Höhepunkt.....	187
Meetings nachhaltig nachbereiten.....	187
Eine Sache der Bewertung.....	188
Sitzungen per Zoom, Skype, Telefon und Co.....	189
Der Boom durch Zoom und Co.....	189
Regeln für virtuelle Meetings.....	190

Kapitel 9**Rollen und Phasen in Teams nutzen 193**

Gruppenphasen nutzen.....	194
Neues entsteht – Forming.....	195
Auseinandersetzungen – Storming.....	196
Regeln entstehen – Norming.....	198
Leistungsphase – Performing.....	198
Abschied und Aufbruch – Reforming.....	199
Rollen und Kulturen in Teams.....	201
Wie Einzelne ticken	201
Wie Teams ticken	203
Wie Einzelne in Teams ticken	204

Erfolgsfaktoren von Teams	206
Gesunde Zielorientierung	206
Effektive Aufgabenbewältigung	207
Zusammenhalt und Betriebsklima	208
Engagierte Verantwortungsübernahme	209
Virtuelle Teams führen	210

**TEIL IV
ORGANISATIONEN KONSTRUKTIV AUFBAUEN,
LEITEN UND VERÄNDERN 213**

Kapitel 10 Positive Organisationskultur 215

Was mit positiver Organisationskultur gemeint ist	215
Wohlbefinden nach dem PERMA-Konzept	217
Konstruktiver Umgang mit Emotionen	218
Einsatz von Beratern	222
Werte im Widerspruch	223
Energiequellen ausschöpfen – und Fallen meiden	226
Organisationale Energie nutzen und verändern	227
Energiefallen angehen	228
Organisationsenergie nutzen und verändern	230

**Kapitel 11
Eine konstruktive Fehlerkultur schaffen 231**

Schlauer scheitern durch psychologische Sicherheit	231
Das bringt eine konstruktive Fehlerkultur	233
Lernen vom Silicon Valley	235
Grenzen von Fehlerfreundlichkeit	237
Tipps für schlauerer Scheitern	238
Fragebogen zur Fehlerkultur	238
Positiven Umgang mit Fehlern vorleben	239
Konflikte umarmen statt vermeiden	240
Engagement signalisieren	240
Verständnis zeigen	241
Zwischenmenschliches fördern	241
Mitentscheiden lassen	243

**Kapitel 12
Organisationen positiv verwandeln 245**

Aus dem Vollen schöpfen – das Wertschätzende erkunden ...	245
Was wertschätzende Erkundung ist und nutzt	246
Was wertschätzende Erkundung bewirkt	247



18 Inhaltsverzeichnis

Wertschätzende Erkundung in fünf Stufen	249
Lösungsorientiert fragen	250
Erfolgsfaktoren für wertschätzendes Erkunden	254
Gold im Schatten: die positive Abweichung	255
Über der Norm	255
Was positive Abweichung bewirken kann	257
Positive Abweichung nutzen	258
Schluss jetzt: Konstruktiv sein lassen	259
Ursachen der Projektitis	259
Das bringt entzetteln	262
Konstruktiv beenden	262
Was hier weggelassen wurde	265

TEIL V DER TOP-TEN-TEIL 267

Kapitel 13 Zehn Tipps zum Positiven Führen für virtuelle Vorgesetzte 269

Vorteile kennen und nutzen	270
Hürden benennen und überwinden	270
Tools kennen, nutzen, überprüfen	271
Kanäle klären	272
Autonomie aushalten	272
Meetings mit Mehrwert machen	273
Priorisieren und Depriorisieren	273
Schonzeiten einrichten und einhalten	274
Schwierige Gespräche leichter führen	274
Virtuelle Wir-ologie schaffen	275

Kapitel 14 Mehr als zehn Tipps zum Positiven Führen in Zeiten der Ungewissheit 277

Vorbild sein	277
Zuversicht stärken	278
Stärken sehen, einsetzen, stärken	278
Mitgefühl – mit sich und mit anderen	279
Erfolg erreichbar machen und feiern	279
Provisorien probieren	280
Klar und konstruktiv kommunizieren	280
Sinn säen und sehen	280
Verbindung aufnehmen	281



Visionen pflegen 281
 Positivität gut dosieren 282

Kapitel 15

Zehn Tipps, wie Sie als Positiv Führender am Ball bleiben 283

Bücher zum Positiven Führen 283
 Podcasts zu Positivem Führen 284
 Hilfreiche Internetvideos 285
 Soziale Medien nutzen 285
 Weiterentwicklung durch Coaching 286
 Stärken mit Tests kennenlernen und vertiefen. 286
 Weiterbildungen besuchen 287
 Kurse in digitaler Form 288
 Wissenschaftliche Magazine und Untersuchungen 288
 Einen Positiv-Führen-Kräftezirkel gründen 289

Stichwortverzeichnis 291

