
Tobias Illig

Die stärkenfokussierte Organisation

Methoden und Instrumente des Positiven Managements

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhalt

Geleitwort	VII
Preface	IX
Vorwort	XI
1 Einführung: eine kurze Geschichte des Guten	1
1.1 Darstellung der zentralen Disziplinen.....	2
1.1.1 Positive Psychologie.....	2
1.1.2 Wellbeing-Forschung.....	5
1.1.3 Positives Management	12
1.1.4 Neue Management-Tugenden	13
1.2 Kritische Würdigung zu »Positives« Management und Missverständnisse	15
1.2.1 Was »Positiv« im POS-Kontext meint	15
1.2.2 Nur eine neue Form der lösungsorientierten Beratung?	17
1.2.3 Harmoniemangement	18
1.2.4 Stärken stärken, Schwächen schwächen.....	19
1.2.5 Stärkenfokussierung bringt mehr Engagement	20
2 Grundlegende Philosophie Positiven Managements	23
2.1 Die fünf Wirkprinzipien Positiven Managements	23
2.1.1 Stärkenfokussierung	23
2.1.2 Positive Devianz.....	26
2.1.3 Heliotropes Prinzip	29
2.1.4 Positive Wahrnehmung	31
2.1.5 Aufwärtsspiralen.....	34
2.2 Das EPOS-Managementrad	35
2.2.1 Positive Emotionalität	35
2.2.2 Betriebliche Positivität	36
2.2.3 Offensiver Optimismus.....	37
2.2.4 Kapitalisierte Stärken	37
3 Der Aufbau eines stärkenfokussierten Unternehmens.....	39
3.1 Zwei Grundprinzipien.....	39
3.1.1 Die Stärkenpyramide.....	39

3.1.2	Die Stärkensynergetik	41
3.2	Diagnose auf drei Ebenen.....	42
3.2.1	Ebene Individuum	42
3.2.2	Ebene Team.....	44
3.2.3	Ebene Organisation.....	44
3.3	Ausgewählte Anwendungsfelder	45
3.3.1	Stärkenfokussierte Mitarbeiterführung	45
3.3.2	Stärkenfokussierte Weiterbildung.....	46
3.3.3	Stärkenfokussierte Organisationsentwicklung	46
3.3.4	Stärkenfokussiertes Gesundheitsmanagement	46
4	Stärkenfokussierte Mitarbeiterführung	49
4.1	Vorüberlegungen	49
4.1.1	Die Spitzenleistungen des »Great Man«	49
4.1.2	Stärken und Flow	50
4.2	Strengths-based Leadership	52
4.2.1	Das Gallup-Modell	52
4.2.2	Grundphilosophie	54
4.2.3	Der Gallup-Engagement-Index	57
4.2.4	Wirkung auf Engagement und Bindung.....	57
4.2.5	Die 34 Leit-Talente des Strengths-Finders	59
4.2.6	Exkurs: Strengths-based Coaching	60
4.3	Positive Leadership	61
4.3.1	Die Grundidee der positiven Devianz und der positiven Pole.....	61
4.3.2	Positives Klima	63
4.3.3	Positive Beziehungen	64
4.3.4	Positive Kommunikation	64
4.3.5	Positiver Sinn	70
4.4	Weitere Impulse aus der Paar- und Familientherapie	72
4.4.1	Das Konzept der Gleichwürdigkeit	72
4.4.2	Paartypen nach Gottman	73
4.4.3	Bindung und Beziehung.....	75
4.5	Die Charakteristik der 24 Signaturstärken.....	76
4.5.1	Die 24 Signaturstärken im Überblick.....	76
4.5.2	Transfer für Mitarbeiterführung	79
4.6	Das Subjekt-Stärken-Modell.....	79
4.6.1	Grundphilosophie: Die Transformation von Stärken in Nutzen	79

4.6.2	Was ich persönlich gut kann (Subjekt-Stärken).....	80
4.6.3	Wofür der Markt bezahlt (Nutzen).....	84
4.6.4	Was mich antreibt (Leidenschaft)	84
4.6.5	Kombinationsmöglichkeiten	85
5	Stärkenfokussierte Weiterbildung	87
5.1	Menschenbilder in der Weiterbildung.....	87
5.1.1	Der Mensch als Maschine (Nürnberger Trichter).....	87
5.1.2	Das stärkenfokussierte Menschenbild.....	88
5.2	Implementierung stärkenfokussierter Weiterbildung	91
5.2.1	Zulassungsverfahren in der Weiterbildung.....	91
5.2.2	Der stärkenfokussierte Seminarkatalog.....	93
5.2.3	Stärkenbasierte Bildungsbedarfsanalysen	95
5.2.4	Transferstärke optimieren.....	95
5.2.5	Ermutigungsdidaktik als weiterführendes Konzept.....	96
5.2.6	Stärkensynergetik in der Weiterbildung	98
5.3	Verhaltens- und Denkweisen positiver Weiterbildner.....	99
5.3.1	Die Flexibilität von Effectuation und Lifehacking.....	99
5.3.2	Auf dem Weg zum echten Business Partner	101
5.3.3	Soziodidaktische Arrangements.....	102
5.3.4	Mix aus Design und Methode	103
6	Stärkenfokussierte Organisationsentwicklung	105
6.1	Consulting als Reparatur und Makulatur	105
6.1.1	Defizitorientierung von Sozialingenieuren	105
6.1.2	Organisationale Mussturbation	107
6.1.3	Kybernetische Anleihen zu organischem Wachstum.....	108
6.2	Organisationale Energie steuern.....	109
6.2.1	Bezug zu Lewins Feldtheorie	109
6.2.2	Die Dimensionen des Modells	112
6.2.3	Zustände organisationaler Energie	113
6.2.4	Energiefallen	114
6.2.5	Mobilisierungstaktiken	115
6.3	Appreciative Inquiry	117
6.3.1	Terminologie	118
6.3.2	Positive Core	118
6.3.3	Die fünf Grundprinzipien	119

6.3.4	Der Fünf-Phasen-Prozess.....	120
6.3.5	Schwächen von AI.....	123
6.4	Charakteristika einer Positiven Organisation.....	124
6.4.1	Vertrauen.....	124
6.4.2	Appreciative Leadership.....	125
6.4.3	Konstruktive Kommunikation.....	126
6.4.4	Vitale Visionen.....	126
6.4.5	Organisationales Selbstbewusstsein.....	127
6.4.6	Crowd Leadership und Energy Networks.....	127
6.4.7	Generationsübergreifendes Lernen.....	128
7	Stärkenfokussiertes Gesundheitsmanagement.....	129
7.1	Kritische Überlegungen: Wie krank ist unser Gesundheitsmanagement?.....	129
7.1.1	Gesundheits- oder Krankheitsmanagement?.....	129
7.1.2	Studien zum Thema.....	134
7.1.3	Ein reifer Umgang mit Widrigkeiten.....	136
7.2	Zentrale POS-Ansätze mit Bezug zu psychosozialer Gesundheit... ..	138
7.2.1	Positivity und Love 2.0.....	138
7.2.2	Psychologisches Kapital.....	140
7.2.3	Das PERMA-Konzept von Seligman.....	141
7.3	Stärken eines gesunden Unternehmens.....	142
7.3.1	Achtsamkeit für sich und die Mitarbeiter.....	142
7.3.2	Employee-Assistance-Programme (EAP).....	142
7.3.3	Berufsfreundschaften und Betriebsfamilie.....	143
8	Werkzeugkasten.....	145
8.1	Tools zur Stärkenreflexion.....	145
8.1.1	Der Einsatz von Persönlichkeitsmodellen.....	145
8.1.2	Das Stärkengenogramm.....	146
8.1.3	Das Prägungsdiagramm.....	148
8.1.4	Der Tugendenspiegel.....	149
8.1.5	Die Stärken-Rollen-Matrix.....	151
8.1.6	Flow-Analyse.....	153
8.1.7	Compassion Profile.....	153
8.1.8	Job-Crafting.....	154
8.1.9	Reflected-Best-Self-Feedback.....	156
8.1.10	Der Stärkendiament.....	157

8.2	Tools zur Mitarbeiterführung	161
8.2.1	Stärkenfokussierte Mitarbeiterbeobachtung	161
8.2.2	Values in Action	163
8.2.3	Positivitätsrad	163
8.2.4	Positive Leadership Assessment	165
8.2.5	Implementing Positive Leadership	167
8.2.6	Meetingkultur der sich auftuenden Chancen	169
8.2.7	Das POS-Office-Poster	170
8.3	Tools zur Organisationsentwicklung	170
8.3.1	Die Jubelmauer	170
8.3.2	Die Stimmungseimer	172
8.3.3	Timeline mit Peek-Performance	172
8.3.4	Stärkenfokussierte Fotoreportage	173
8.3.5	Positiver Imagefilm	174
8.4	Tools für betriebliches Gesundheitsmanagement	174
8.4.1	Spill-over-Matrix	174
8.4.2	Three good things	176
8.4.3	Gratitude Letter	177
	Literaturverzeichnis	179
	Stichwortregister	185
	Autor	187