

## Die stärkenfokussierte Organisation

Methoden und Instrumente des Positiven Managements

Bearbeitet von  
Tobias Illig

1. Auflage 2014. Buch. XVII, 187 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7910 3245 0  
Format (B x L): 15,5 x 23 cm

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation,  
Steuern

Zu Leseprobe

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhalt

Geleitwort .....	VII
Preface .....	IX
Vorwort .....	XI
<b>1 Einführung: eine kurze Geschichte des Guten .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Grundlegende Philosophie Positiven Managements .....</b>	<b>23</b>
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
<b>3 Der Aufbau eines stärkenfokussierten Unternehmens .....</b>	<b>39</b>
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
<b>4</b>	<b>Stärkenfokussierte Mitarbeiterführung .....</b>	<b>49</b>
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
<b>5</b>	<b>Stärkenfokussierte Weiterbildung</b> .....	<b>87</b>
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 Lifestrategien .....	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
<b>6</b>	<b>Stärkenfokussierte Organisationsentwicklung</b> .....	<b>105</b>
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
<b>7</b>	<b>Stärkenfokussiertes Gesundheitsmanagement.....</b>	<b>129</b>
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
<b>8</b>	<b>Werkzeugkasten.....</b>	<b>145</b>
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