

LERNEN EINFACH GEMACHT



Positiv führen

für
dummies[®]



Motivation,
Freude und
Sinnhaftigkeit betonen

Mitarbeiter
stärkenorientiert, wertschätzend
und vertrauensvoll führen

Eine konstruktive
Fehlerkultur pflegen und
Erfolgsereignisse
feiern

Christian Thiele

Positiv führen für Dummies

Schummelseite

Positives Führen ist ein systematischer alltagstauglicher Führungsansatz, mit dem Sie sich selbst, Ihren Mitarbeitern und Ihrer Organisation das (Arbeits-)Leben leichter machen können – auch in Zeiten von Umbruch und Ungewissheit. Positives Führen kann Burn-out-Quoten, Krankenstände und Kündigungsraten senken, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerte verbessern und Umsätze steigern. Dabei gibt es nicht den einen Weg, positiv zu führen: Sie werden unter den folgenden Vorschlägen sicher Dinge finden, die Sie sowieso schon tun und die Ihnen leichter fallen. Andere Aspekte mögen Ihnen weniger liegen oder fremder erscheinen – vielleicht probieren Sie davon auch mal etwas aus?

POSITIVES KULTIVIEREN

Interesse, Gelassenheit, Freude und andere positive Emotionen fühlen sich nicht nur gut an, sie machen Menschen leistungsfähiger und erweitern ihren Denk- und Handlungsrahmen. Folgende Ideen können dabei hilfreich sein:

- ✓ Als Führungskraft sind Sie viel mehr Vorbild für Ihre Mitarbeiter, als Ihnen häufig bewusst ist. Und mit anderen gut umgehen kann nur, wer sich selbst effektiv managt. Starten und beenden Sie den Arbeitstag mit Tätigkeiten, die Freude machen. Das hält produktiv und steckt an.
- ✓ Planen Sie Auszeiten, machen Sie Pausen in Ihrem Alltag. Machen Sie dabei möglichst etwas anderes als das, was Sie vorwiegend tun – aus der Einzelarbeit in den Kontakt, aus der Dauerbewegung in die Ruhe und so weiter.
- ✓ Kanalisieren Sie in Zeiten von Umbruch und Krise den Strom an Negativnachrichten. Halten Sie sich, je unwegsamer die Lage ist, an feste Kommunikationskanäle und -routinen.
- ✓ Tragen Sie mit Komplimenten, gelegentlichen Überraschungen und Erfolgsmeldungen zu positiver Stimmung bei.
- ✓ Sprechen Sie zu Beginn von Meetings über Erfolge, Kundenlob und dergleichen. Heben Sie zum Ende der Besprechung das Erreichte

hervor. Das macht Meetings produktiver, kürzer und effizienter.

- ✓ Gönnen Sie sich und Ihren Mitarbeitern Momente von Erfolg, Weiterkommen, Fortschritt.
- ✓ Welche Freiräume, Aspekte von Autonomie können Sie in der Organisation gewähren und vorleben? Erfolg lässt sich in den seltensten Fällen herbeikontrollieren.
- ✓ Leben Sie Ihren Mitarbeitern Schon- und Auszeiten vor. Beantworten und schreiben Sie möglichst keine E-Mails am Sonntagabend oder aus dem Urlaub, fordern und fördern Sie Erreichbarkeits- und Nichterreichbarkeitsregeln.

STÄRKEN KENNEN UND FÖRDERN

Wer seine Stärken kennt und einzusetzen weiß, arbeitet viel zufriedener und engagierter als derjenige, der sich dauernd nur mit Schwächen herumschlägt – den eigenen und denen anderer. Mit folgenden Anregungen können Sie Ihre eigenen Stärken und die Ihrer Mitarbeiter besser kennenlernen und einsetzen:

- ✓ Machen Sie sich bewusst, wofür Sie schon als Kind gelobt worden sind, was Sie immer schon gut konnten, bei welchen Aktivitäten die Zeit für Sie schon immer zu verfliegen schien.
- ✓ Machen Sie den kostenlosen VIA-Charakterstärkentest. Er ist leicht im Internet zu finden, und Sie brauchen dafür rund eine halbe Stunde Zeit. Fragen Sie sich, was Sie von Ihren Top-Stärken haben, inwiefern Sie damit Ihre Arbeit und die anderer leichter, angenehmer, bequemer machen.
- ✓ Was wäre, wenn Sie Ihre wichtigsten Stärken nicht hätten – einen Tag, eine Woche, einen Monat lang: Was würde dann Ihnen und anderen fehlen?
- ✓ Fragen Sie Mitarbeiter nach ihren Stärken.
- ✓ Geben Sie Mitarbeitern stärkenorientiertes Feedback und Lob (»Ihre Pünktlichkeit, Ihre Kontaktfreude, Ihre Genauigkeit waren für uns neulich wieder mal besonders wertvoll, als ...«) – besonders, aber nicht nur im Jahresgespräch.
- ✓ Delegieren Sie nach Stärken, Wünschen, Bedürfnissen – soweit das möglich ist.
- ✓ Schneiden Sie Zuständigkeitsbereiche und Aufgabenverteilungen nach Stärken zu.

- ✓ Welche Schwächen – eigene oder die von Mitarbeitern – sind so relevant, dass sie den Arbeitserfolg mindern oder gefährden? Wie können diese Schwächen mit vertretbarem Aufwand abgemildert werden – durch Schulungen, Umorganisation von Zuständigkeiten oder durch Kompensation mithilfe von Stärken?
- ✓ Organisieren Sie Stärkenworkshops oder sprechen Sie bei Betriebsjubiläen, Ausflügen oder Gemeinschaftsaktivitäten immer wieder die Stärken einzelner und des Teams an.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter die Ressourcen, Arbeitsmaterialien und so weiter haben, die sie für engagiertes Arbeiten brauchen.

VERTRAUEN UND MITEINANDER MEHREN

Als soziale Wesen sind Menschen auf Gemeinschaft und Miteinander angewiesen, egal ob in Präsenz- oder virtueller Zusammenarbeit. Hier einige Anregungen, wie Sie als Vorgesetzter das Betriebsklima verbessern können:

- ✓ Überdenken Sie Ihr Beziehungsgeflecht am Arbeitsplatz: Mit wem arbeiten Sie gern zusammen? Mit wem hätten Sie gern mehr zu tun? Mit wem strengt die Zusammenarbeit Sie furchtbar an, sodass eine »Entflechtung« der Zuständigkeiten sinnvoll sein könnte?
- ✓ Wo gibt es Überlappungen in den Zuständigkeitsprofilen der Mitarbeiter? Wo gibt es Lücken? Beides muss nicht negativ sein, wichtig ist nur ein konstruktiver Umgang, der Doppelarbeit, Kompetenzrangeleien und Verantwortungslosigkeit verhindert.
- ✓ Wie steht es um Ihre eigene Zuverlässigkeit: Halten Sie die Termine, Zusagen und andere Versprechungen ein, die Sie machen? Unter-versprechen und über-liefern ist besser als zu über-versprechen und zu unter-liefern ...
- ✓ Wie steht es mit der Pünktlichkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit unter den Mitarbeitern? Wie werden Verstöße dagegen angesprochen und gegebenenfalls sanktioniert?
- ✓ Lassen Sie in Meetings möglichst alle Mitarbeiter zu Wort kommen. Lassen Sie gesunde Meinungsvielfalt zu, ermutigen Sie zu Widerspruch und Zweifel.
- ✓ Wertschätzen Sie die unterschiedlichen Stärken der Mitarbeiter. Je besser das Team sich selbst in seiner Vielfalt sehen kann, desto weniger gravierend werden die Konflikte, die aus unterschiedlichen Herangehensweisen, Erfahrungen, Perspektiven entstehen.

- ✓ Sollten Sie sich einmal im Ton vergriffen haben: Entschuldigen Sie sich und machen Sie klar, wie wichtig Ihnen ein wertschätzender Umgang miteinander ist.
- ✓ Wenn Sie virtuell führen: Pflegen Sie virtuelle Kaffeepausen, Feierabendbiere oder Ähnliches. Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für Einzelgespräche mit den Mitarbeitern und zwar nicht nur über zu Erledigendes und Termine, sondern sprechen Sie auch über Hobbys, Wochenendaktivitäten, Privates. Schaffen Sie virtuelle Gemeinschaftserlebnisse wie Breakout Rooms, Weinverkostungen oder Ähnliches.
- ✓ Sie müssen als Vorgesetzter nicht immer alles im Griff haben. Wenn Sie auch einmal Verletzlichkeit zeigen, über eigene Schwierigkeiten sprechen, machen Sie sich nahbarer für andere und ermuntern diese dazu, dasselbe zu tun.

DAS WOFÜR KENNEN

Viele Führungskräfte beschäftigen sich ausgiebig mit dem Wie und dem Was und sehr wenig mit dem Wofür. Besonders in schwierigen, unübersichtlichen Phasen ist Sinnerleben eine stärkende Kraft. Hier einige Anregungen dazu:

- ✓ Fragen Sie sich: Wer hat etwas von Ihrer Arbeit? Wessen (Arbeits-)Leben machen Sie leichter, einfacher, unkomplizierter?
- ✓ Inwiefern stimmen Ihre eigenen Werte und das, was Ihnen im Leben wichtig ist, mit denen Ihrer Organisation überein? Wo gibt es Passung, wo gibt es Differenzen? Wie können Sie damit umgehen?
- ✓ Sprechen Sie mit den Mitarbeitern darüber, inwiefern und wo sie Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und wo vielleicht nicht.
- ✓ Vermitteln Sie, was Ihre Mitarbeiter, Ihr Bereich oder Ihre Abteilung zur Arbeit des Unternehmens insgesamt beitragen, wo ihr Mehrwert liegt, wie ihr Beitrag zum »großen Ganzen« zu verstehen ist.
- ✓ Machen Sie bei der Delegation von Aufgaben möglichst immer den Sinn und Zweck der Tätigkeit deutlich. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern auch das Wofür von unangenehmen Entscheidungen, vor allem bei Veränderungen.
- ✓ Fragen Sie sich, wie Sie den Nutzen Ihrer Dienstleistung für die Kunden oder Nutzer Ihrer Organisation Ihren Mitarbeitern noch erlebbarer machen können – durch Messebesuche, die Weitergabe von Kundenfeedback, Hospitanzen in anderen Organisationsbereichen und so weiter.

FORTSCHRITTE FEIERN

Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit gehört zu den menschlichen Grundbedürfnissen. Hier einige Ideen, wie Sie Erfolge planen, wahrnehmen und feiern können:

- ✓ Formulieren Sie regelmäßig Ziele für sich sowie für und mit Ihren Mitarbeitern. Verfolgen Sie Fortschritte auf dem Weg zur Zielerreichung: Wo lagen Sie über den Erwartungen, wo darunter, wie kam es dazu?
- ✓ Die SMART-Formel (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) kann hilfreich sein, realistische Ziele festzulegen und zu erreichen. Aber nicht jedes Ziel muss zwingend SMART sein.
- ✓ Wagen Sie auch für sich immer wieder den Blick in die Ferne: Welche großen, langfristigen Vorhaben wollen Sie verfolgen für sich, für Ihre Belegschaft, für die Organisation? Solche Everest-Ziele müssen gar nicht unbedingt erreicht werden, aber sie können Energie spenden für die Tätigkeiten des Alltags und die Richtung weisen für die Zukunft.
- ✓ Erfolge sind nicht immer groß und laut erkennbar. Manchmal geht es auch nur um Etappensiege oder ein Weiterkommen in kleinen Schritten. Das ist manchmal deutlicher im Rückspiegel zu erkennen, etwa mit Fragen wie: »Wo standen wir noch vor einem Jahr« oder »Was ist uns bei diesem Projekt schon besser gelungen als beim letzten?«
- ✓ Betreiben Sie penible Erfolgsanalyse. Fragen Sie nicht nur bei Fehlern oder Versäumnissen nach, wie das geschehen konnte, wer dafür zuständig ist und wie das künftig zu verhindern ist. Betrachten Sie mit dieser Zoom-Optik auch Momente des Weiterkommens mit Fragen wie etwa: »Wie haben wir es geschafft, dass wir pünktlich ...?« oder »Welche Stärken haben uns dabei geholfen, dass wir ...?« Denn nur dann wird Erfolg wiederholbar und bleibt kein Zufallsprodukt.
- ✓ Nehmen Sie, gerade in Krisen- oder Umbruchsituationen auch das vermeintlich Normale wahr. Denn wenn etwa die Schulen geschlossen sind und im Homeoffice gearbeitet werden muss, ist nichts mehr normal und dann sollten Erwartungen an die konkreten Möglichkeiten und Rahmenbedingungen angepasst werden.
- ✓ Feiern Sie Erfolge – eigene und die Ihrer Mitarbeiter! Und machen Sie Erfolgsmeldungen bekannt, von innen und von außen, nach innen und nach außen.

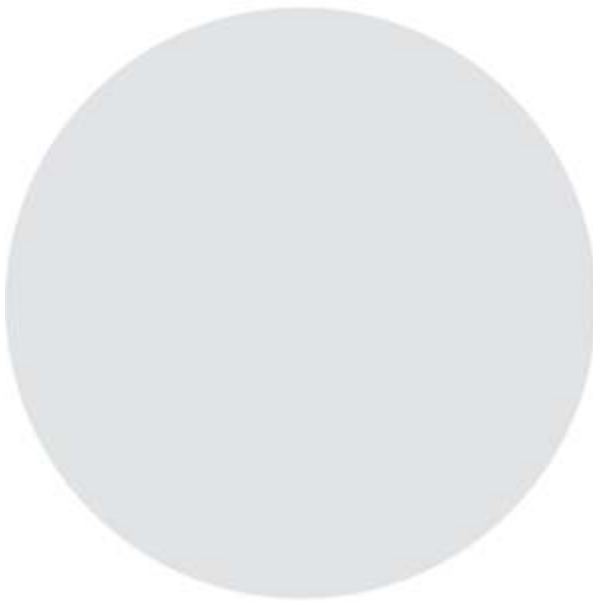
- ✓ Fehler, Misserfolge, Versäumnisse kommen vor. Als positiv Führender sollen Sie sie nicht verharmlosen oder ignorieren. Aber die Frage ist, wie Sie diese einordnen und bewerten. Was kann aus Momenten des Scheiterns gelernt werden? Was kann beim nächsten Mal besser gemacht werden? Und wie werden Sie über diese Niederlage in einem, zwei oder zehn Jahren denken?



Christian Thiele

Positiv führen

^{für}
dummies[®]



WILEY
WILEY-VCH GmbH

Positiv Führen für Dummies

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2021

© 2021 Wiley-VCH GmbH, Weinheim

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Coverfoto: © perterschreiber.media / stock.adobe.com
Korrektur: Johanna Rupp, Walldorf

Print ISBN: 978-3-527-71435-3

ePub ISBN: 978-3-527-81237-0

Inhaltsverzeichnis

Cover

Titelblatt

Impressum

Über den Autor

Einführung

Über dieses Buch

Konventionen in diesem Buch

Was Sie nicht lesen müssen

Törichte Annahmen über den Leser

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Wie es weitergeht

Teil I: Grundlagen des Positiven Führens

Kapitel 1: Positiv Führen: Eine Einführung

Was Führung heißt und bedeutet

Was Positives Führen ist und will

Kapitel 2: Potenziale potenzieren: Was Positives Führen ist und bringt

Was Positives Führen bedeutet

Die Wurzeln des Positiven Führens

Was Positive Führung bringt

Kritikpunkte an der Positiven Führung

Teil II: Sich selbst konstruktiv führen

Kapitel 3: Sich selbst positiv managen und führen

Wozu konstruktive Selbstführung dient

In Innere Komplizenschaft gehen

Das Innere sortieren

Fokus finden und halten

Kapitel 4: Potenziale entfalten nach dem PERMA-Modell

Martin Seligmans Modell des Wohlbefindens

Positive Emotionen schaffen und fördern

Engagement und Interesse ausbauen

Positive Verbindungen schaffen, mehren, vertiefen

Das Warum und Wofür verstehen und erleben

Ziele erreichen und feiern

Kapitel 5: Eigene Stärken erkennen, ausleben und stärken

Wozu Stärken gestärkt werden sollten

Eigene Stärken ausbauen

Teil III: Mitarbeiter und Teams positiv führen

Kapitel 6: Mitarbeiter und Teams positiv führen

Glücksmomente gewähren

Engagement ermöglichen

Verbindungen vertiefen

Sinnerleben stärken

Erreichtes erfahrbar machen

Kapitel 7: Wirksamer kommunizieren als Vorgesetzter

Warum gut kommunizieren für Führende so wichtig ist

Klartext kommunizieren

Motivierendere Mitarbeitergespräche

Wirksam kommunizieren im Empfangsmodus

Wie positive Vorgesetzte nicht kommunizieren sollten

Kapitel 8: Meetings besser vorbereiten, leiten, nachbereiten

Die Chancen von Meetings

Konstruktive Meetings vorbereiten

Positive Zusammenkünfte leiten

Meetings nachhaltig nachbereiten

Sitzungen per Zoom, Skype, Telefon und Co.

Kapitel 9: Rollen und Phasen in Teams nutzen

Gruppenphasen nutzen

Rollen und Kulturen in Teams

Erfolgsfaktoren von Teams

Virtuelle Teams führen

Teil IV: Organisationen konstruktiv aufbauen, leiten und verändern

Kapitel 10: Positive Organisationskultur

Was mit positiver Organisationskultur gemeint ist

Werte im Widerspruch

Energiequellen ausschöpfen - und Fallen meiden

Kapitel 11: Eine konstruktive Fehlerkultur schaffen

Schlauer scheitern durch psychologische Sicherheit

Das bringt eine konstruktive Fehlerkultur

Tipps für schlauerer Scheitern

Mitentscheiden lassen

Kapitel 12: Organisationen positiv verwandeln

Aus dem Vollen schöpfen - das Wertschätzende erkunden

Gold im Schatten: die positive Abweichung

Schluss jetzt: Konstruktiv sein lassen

Teil V: Der Top-Ten-Teil

Kapitel 13: Zehn Tipps zum Positiven Führen für virtuelle Vorgesetzte

Vorteile kennen und nutzen

Hürden benennen und überwinden

[Tools kennen, nutzen, überprüfen](#)

[Kanäle klären](#)

[Autonomie aushalten](#)

[Meetings mit Mehrwert machen](#)

[Priorisieren und Depriorisieren](#)

[Schonzeiten einrichten und einhalten](#)

[Schwierige Gespräche leichter führen](#)

[Virtuelle Wir-ologie schaffen](#)

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

[Vorbild sein](#)

[Zuversicht stärken](#)

[Stärken sehen, einsetzen, stärken](#)

[Mitgefühl – mit sich und mit anderen](#)

[Erfolg erreichbar machen und feiern](#)

[Provisorien probieren](#)

[Klar und konstruktiv kommunizieren](#)

[Sinn säen und sehen](#)

[Verbindung aufnehmen](#)

[Visionen pflegen](#)

[Positivität gut dosieren](#)

Kapitel 15: Zehn Tipps, wie Sie als Positiv Führender am Ball bleiben

[Bücher zum Positiven Führen](#)

[Podcasts zu Positivem Führen](#)

[Hilfreiche Internetvideos](#)

[Soziale Medien nutzen](#)

[Weiterentwicklung durch Coaching](#)

[Stärken mit Tests kennenlernen und vertiefen](#)

[Weiterbildungen besuchen](#)

[Kurse in digitaler Form](#)

[Wissenschaftliche Magazine und Untersuchungen](#)

[Einen Positiv-Führen-Kräftezirkel gründen](#)

Stichwortverzeichnis

End User License Agreement

Tabellenverzeichnis

Kapitel 5

[Tabelle 5.1: Stärkenbrille versus Defizitfokus](#)

[Tabelle 5.2: Stärkenmatrix](#)

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 4

[Abbildung 4.1: Flow erleben nach Mihály Csíkszentmihályi](#)

Kapitel 10

[Abbildung 10.1: Vier typische Organisationskulturen: Das Modell de...](#)

Über den Autor

Wie können Führungskräfte, Teams und Organisationen mit der Haltung und den Methoden des Positiven Führens ihre Potenziale besser entfalten, mehr Erfolg, Miteinander, Freude und Sinn erleben? Dazu will Christian Thiele mit seiner Arbeit beitragen. Nach dem Studium der Politikwissenschaft und eigenen Führungserfahrungen in der Medien- und Verlagsbranche bietet er seit 2010 Coachings, Workshops, Vorträge und Teamentwicklungen an. Er ist unter anderem zertifizierter PERMA-Lead-Berater und Strengths Profile Coach, hat Aus- und Weiterbildungen unter anderem zum Zertifizierten Trainer der Positiven Psychologie (Level 3) sowie bei Robert Biswas-Diener, Friedemann Schulz von Thun und in Systemischer Therapie absolviert. Zudem bildet er Coaches und Trainer in Positiver Psychologie und Positivem Führen aus. Als leidenschaftlicher (Ski-)Bergsteiger führt er Gruppen für den Deutschen Alpenverein. Seine größten Stärken sind Elan, Neugier und Humor – Letzteres sieht seine Frau allerdings meist anders. Seinen Podcast und sein Blog »Positiv Führen« sowie weitere Informationen finden Sie auf www.positiv-fuehren.com, in den sozialen Medien freut er sich auf Vernetzung.

Danksagung

Mein Dank gilt meiner Lektorin Inken Bohn für ihre schier unendliche Geduld, ihr Verständnis – und ihre wertschätzende Genauigkeit!

Danke an Dr. Judith Mangelsdorf, Dr. Markus Ebner und Dr. Robert Biswas-Diener! Ohne Euch und die vielen anderen tollen Menschen, von denen ich so viel über Positive Psychologie und Positive Leadership lernen

durfte, für mein Leben, für meine Arbeit, für meine Seminarteilnehmer und Klienten, hätte ich dieses Buch nicht schreiben können. Ebenso danke ich den Teilnehmern meiner Seminare, Workshops und Coachings für ihr Vertrauen, für ihre Erfahrungen, ihre Fragen, die sie mit mir geteilt haben - und von denen hoffentlich auch die Leser dieses Buches profitieren können.

Die Züge und das Personal der Deutschen Bahn AG bringen mich geduldig, angenehm und meistens pünktlich in meinem fahrenden Büro von A nach B und wieder zurück, auf meinen Reisen sind auch wichtige Teile dieses Buches entstanden - Dankeschön dafür!

Mein Dank gilt außerdem und ganz besonders unseren Kindern Theo und Stella dafür, dass sie mich ertragen haben in der Zeit des Buchschreibens, -liegenlassens und -überarbeitens. Ich wünsche ihnen später die Chefs, die sie verdienen. Und vor allem danke an Dich, Christiane, für Deine Ermunterung, für Deinen Langmut und Deine Liebe!

Einführung

Sie können mit dem Ansatz des Positiven Führens auf ganz alltagstaugliche Weise Ihr Führungshandeln reflektieren, Ihre Stärken als Vorgesetzter besser kennenlernen und nutzen und neue Anregungen für Ihre Arbeit erhalten -unabhängig davon, ob Sie in einem Start-up, einer Behörde, einem mittelständischen Unternehmen oder einem Konzern arbeiten. Egal ob Sie sich auf eine Führungsrolle vorbereiten, sie seit einiger Zeit schon innehaben oder sogar so weit oben in der Hierarchie einer Organisation stehen, dass Sie Führungskräfte führen, die andere Führungskräfte führen.

Eine der wichtigsten Quellen der Positiven Führung ist die Positive Psychologie, Sie werden in diesem Buch daher viel über Stärken, Ressourcen, Wertschätzung für Erfolge sowie Sinnerleben erfahren und gleichzeitig Anregungen dafür bekommen, wie Sie Defizite kompensieren und mit Niederlagen, Mängeln oder Krisen konstruktiv umgehen können. Einiges wird Ihnen vielleicht bekannt vorkommen, weil Sie bestimmte Dinge sowieso schon machen oder sie Ihnen leicht einleuchten. Andere Dinge werden Sie möglicherweise überraschen - ich möchte Sie gerne dazu anregen, auch sie auszuprobieren.

Über dieses Buch

Sie lernen mit *Positiv führen für Dummies* eine Methodik des Führens kennen, die Ihnen in guten wie in schwierigen Zeiten helfen kann und zwar sowohl in Ihrer Verantwortung für sich selbst, denn nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut leiten, als auch in Ihrer

Verantwortung für Ihre Mitarbeiter, Ihr Team, Ihre Organisation. Nachhaltige Leistungsfähigkeit, mehr Freude an und in der Arbeit, ein besseres Miteinander sowie stärkeres Sinnerleben sind die Ziele und die Effekte Positiver Führung. *Positiv führen für Dummies* ist ein Ratgeber, der Ihnen für Ihren Arbeitsalltag mit konkreten Informationen und Tipps dienen will. Es ist kein Sachbuch, das Sie mit wissenschaftlicher Sprache und Fußnoten langweilen will. Sie finden allerdings immer wieder Hinweise auf Autoren und Bücher, wenn Sie in bestimmte Themen tiefer eintauchen wollen.

Konventionen in diesem Buch

Noch immer sind viel zu wenige Frauen in Führungsverantwortung – zum Leidwesen der Männer, der Frauen, der Firmen und Organisationen insgesamt. Zum Glück gibt es langsam in vielen Bereichen etwas mehr weibliche Vorgesetzte. Sie sollten sich in diesem Buch auch dann angesprochen fühlen, wenn – der besseren Lesbarkeit halber – die männliche Form verwendet wird.

Da viele Begrifflichkeiten und Erkenntnisse der Positiven Führung (und der Positiven Psychologie) aus dem Englischen stammen, wird hier häufig sowohl der deutsche als auch der englische Begriff genannt. Auch damit Sie bei Interesse bestimmte Gedanken und Methoden googeln und vertiefen können.

Was Sie nicht lesen müssen

Ich hoffe, dass sich für Sie die komplette Lektüre von *Positiv führen für Dummies* lohnt. Sie müssen das Buch allerdings nicht von vorn bis hinten durchlesen, sondern können an den Stellen einsteigen, die für Sie am passendsten sind. Jeder Teil enthält alle für das Verständnis nötigen Informationen. Sie können das Buch oder die Passagen, die Sie interessieren, entweder in einem Rutsch durchlesen. Oder, was sich vor allem wegen der Übungen und Reflexionsfragen empfiehlt, Sie nehmen das Buch eine Zeit lang immer mal wieder zur Hand und arbeiten sich nach und nach durch die für Sie spannenden Teile. In Textkästen und anderen durch Symbole gekennzeichneten Kurztexten finden Sie zusätzliche Beispiele. Diese vertiefenden Informationen können Sie aber auch überlesen, ohne Wesentliches zu verpassen.

Törichte Annahmen über den Leser

Bei der Konzeption, der Recherche und dem Schreiben habe ich mir Gedanken darüber gemacht, wer mit der Lektüre von *Positiv führen für Dummies* etwas anfangen möchte. Dies sind meine Annahmen über Sie als Leser:

- ✓ Sie haben formelle oder informelle Verantwortung für wenige oder viele Mitarbeiter in einem Unternehmen, einer Behörde oder einem Konzern. Oder Sie bereiten sich gerade auf diese Leitungsfunktion vor.
- ✓ Sie nehmen Ihre - aktuelle oder künftige - Führungsrolle ernst und wollen darin noch sicherer, klarer und besser werden.
- ✓ Sie suchen konkrete Tipps für Ihren Arbeitsalltag, die Sie möglichst schnell anwenden, aber auch verstehen

und begründen wollen, aber keine langen wissenschaftlichen Abhandlungen oder Definitionen.

- ✓ Vielleicht sind Sie aber auch Personalmanager, Führungskräfteentwickler oder Coach, der Führungskräfte anheuern, auswählen und/oder weiterbilden möchte.
- ✓ Für Sie sind Arbeit und beruflicher Erfolg ein wichtiger Teil Ihres Lebens – aber nicht das Leben an sich. Sie wenden daher vielleicht auch persönliche Erkenntnisse und Einsichten in Ihrem Berufsalltag an – und andersherum.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Positiv führen für Dummies ist in fünf Teile aufgebaut. Hier ein kurzer Überblick darüber, was Sie in den einzelnen Teilen des Buches finden.

Teil I: Grundlagen des Positiven Führens

Im ersten Teil erfahren Sie, was mit Führung im Allgemeinen und mit Positivem Führen im Besonderen gemeint ist. Sie erhalten Anregungen dazu, Ihren eigenen Führungsstil und Ihre bisherigen Führungserfahrungen zu reflektieren. Und Sie lernen die Positive Psychologie und andere Grundlagen des Positiven Führens im Überblick kennen.

Teil II: Sich selbst konstruktiv führen

Für andere Menschen gut da sein kann nur, wer mit sich selbst konstruktiv umgeht. In diesem Teil finden Sie

Tipps zu einem positiven, ressourcenorientierten Selbstmanagement. Sie lernen das PERMA-Modell des Positiven Führens kennen, das auf positive Emotionen, Stärkeneinsatz, intensiveres Miteinander, Sinnerleben und Erfolgserlebnisse setzt – und zwar zunächst im Umgang mit sich selbst.

Teil III: Mitarbeiter und Teams positiv führen

In diesem Teil erfahren Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter im Sinne des Positiven Führens konstruktiv leiten können. Dazu gehört auch eine wirksame Kommunikation als Vorgesetzter – in Mitarbeitergesprächen, in Meetings, bei Feedback-Terminen. Und Sie lernen die typischen Rollen und Dynamiken in Teams besser kennen und steuern.

Teil IV: Organisationen konstruktiv aufbauen, leiten und verändern

Dieser Teil handelt davon, wie Sie Ihr Start-up, Ihre Behörde, Ihr Unternehmen mit der Haltung und den Methoden des Positiven Führens aufbauen und umgestalten können und zwar auch in Phasen des Übergangs, der Veränderung, der Unsicherheit. Dazu zählt auch eine konstruktive Fehlerkultur, die Scheitern stets als Lern- und Entwicklungschance begreift.

Teil V: Der Top-Ten-Teil

Der Top-Ten-Teil ist vollgepackt mit konkreten Anregungen. Zum Beispiel wie Sie Positives Führen in einem virtuellen oder teilvirtuellen Arbeitsumfeld umsetzen können. Sie erfahren, was in Zeiten von Krise und Umbruch wichtig und hilfreich ist. Außerdem finden Sie Tipps dazu, wie Sie über Internetseiten, vertiefende

Lektüre oder mit Weiterbildungen beim Positiven Führen am Ball bleiben können.

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Im Text werden Sie immer wieder Symbole finden. Hier eine kurze Erläuterung, was sich hinter den Symbolen verbirgt.



Dieses Symbol steht für Anekdoten, die Ihnen einzelne Erlebnisse und Erfahrungen in Bezug auf das Positive Führen schildern.



Fragen, mit denen Sie Ihre Haltung klären können, und konkrete Übungen stecken hinter diesem Symbol.



Nach diesem Symbol folgt ein kurzes Praxisbeispiel aus dem Führungsalltag, das die vorangehenden Informationen konkretisiert.



Dieses Symbol taucht auf, wenn ein Begriff genauer erklärt und abgegrenzt wird.



Dieses Symbol steht für konkret umsetzbare Tipps und praktische Hinweise.



Wenn dieses Symbol auftaucht, geht es um die Klarstellung von möglicherweise missverständlichen oder irrtümlichen Ideen.

Wie es weitergeht

Ich habe mich bemüht, für Sie die wichtigsten und besten Inhalte, Beispiele und Übungen zum Positiven Führen zusammenzutragen. Aus eigener Führungserfahrung, aus der Arbeit mit meinen Coachees und Seminarteilnehmern, aus der Lektüre von Büchern, Aufsätzen und Untersuchungen. Gleichwohl kann und will ich Ihnen keine Zauberformeln vermitteln. Bitte prüfen Sie daher, was für Sie, für Ihr Arbeitsumfeld und zu Ihren Mitarbeitern passt. Was Ihnen einleuchtet und anwendbar erscheint – und was möglicherweise nicht oder erst mal nicht.

Halten Sie Stift und Papier parat, um Übungen zu machen und Aufgaben zu lösen, um Dinge zu unterstreichen, um Gedanken zu notieren. Fangen Sie bei den Kapiteln an, die Sie am drängendsten interessieren oder suchen Sie im Stichwortverzeichnis nach besonders spannenden Themen. Oder lesen Sie einfach ganz brav von vorne an los.

Teil I

Grundlagen des Positiven Führens



IN DIESEM TEIL ...

... erfahren Sie, worum es überhaupt geht beim Führen – und lernen Ihre eigenen Prägungen des Führens besser kennen. Ich erkläre Ihnen, was mit Positivem Führen gemeint ist und was es Ihnen, Ihren Mitarbeitern und Ihrer Firma bringen kann, positiv zu führen. Sie finden Informationen zu den Wurzeln und Ursprüngen der Positiven Führung. Und Sie werden verstehen, welche typischen Missverständnisse es zum Positiven Führen gibt – und wie Sie ihnen begegnen können.

Kapitel 1

Positiv Führen: Eine Einführung

IN DIESEM KAPITEL

Die Art der Führung

Vom eminenz- zum evidenzbasierten Führen

Was Positives Führen bringt

Vielleicht leiten Sie ein Team von fünf, acht, zwölf Mitarbeitern. Möglicherweise führen Sie eine Abteilung oder einen ganzen Bereich, unter Ihrer Verantwortung stehen ein oder zwei Handvoll Teamleiter, die wiederum jeweils ein Dutzend Mitarbeiter oder mehr oder weniger führen. Es kann aber auch sein, dass Sie eine Firma, eine Klinik, eine Behörde oder irgendeine andere Organisation leiten, die vielleicht sogar Ihnen gehört, die Sie möglicherweise gegründet haben - und Sie stehen ganz oben an der Spitze des Organigramms, haben vielleicht ein oder zwei Geschäftsführer halb neben und halb unter sich, die wiederum einige Bereichsleiter führen und so weiter.

Was Führung heißt und bedeutet

Es gibt etliche unterschiedliche Definitionen des Begriffs, in wissenschaftlichen Abhandlungen,

Führungsleitbildern, Biografien über Menschen in Leitungsfunktionen. Das zugrunde liegende Führungsverständnis wird manchmal explizit gemacht, häufig aber auch nicht.



Ich verstehe Führung als Einflussnahme auf das Handeln und Erleben von Einzelnen, Gruppen oder Organisationen zur Erreichung bestimmter Ziele. Sie kann formell geregelt sein (etwa über vorgegebene Befugnisse und deren Grenzen) oder eher informell stattfinden (durch vorbildhaftes Handeln, Kommunikation, die Übernahme von nicht definierter Verantwortung und so weiter). Welche Vorstellung von Führung haben Sie? Welche hat Ihr Vorgesetzter? Und welche Ihre Mitarbeiter? Der Austausch dazu lohnt sich!

Da ja die Monarchie im deutschsprachigen Raum abgeschafft ist und auch in alten Familienunternehmen die Übergabe der Firmenführung von einer Generation an die nächste längst nicht mehr selbstverständlich ist, würde ich Ihnen gerne zunächst eine Frage stellen, die Sie sich vielleicht schon häufiger gestellt haben, vielleicht aber auch noch nie: Wie kommt es eigentlich, dass Sie Führungskraft sind? War das Ihr Plan, den Sie zielstrebig verfolgt haben und der irgendwann aufgegangen ist? Wenn das so ist – Glückwunsch! Auch weil Sie damit zu einer Minderheit gehören.

Oder sind Sie, wie bei den meisten Führungskräften üblich, irgendwann »die Treppe hochgefallen«, sind gefördert worden von einem Mentor, haben irgendwann die Hand gehoben und »hier« gerufen, als es darum ging, wer die Team- oder Bereichs- oder Unternehmensleitung übernimmt. Vielleicht haben Sie auch nur nicht schnell genug abgewunken, als jemand

für Ihre Führungsposition gesucht wurde, und Sie sind eher auf den Posten geschubst worden, als dass Sie ihn sich ausgesucht hätten. Auch das kommt vor und sagt erst mal gar nichts darüber aus, ob Sie eine gute Führungskraft sind.

Was ist überhaupt eine gute Führungskraft? Und was bedeutet gute Führung für Sie? Höchstwahrscheinlich stehen Sie in Ihrer Führungsrolle nicht ganz am Anfang Ihres Berufslebens, höchstwahrscheinlich hatten Sie es schon mit unterschiedlichen Vorgesetzten zu tun, mit denen Sie und Ihre Kollegen vielleicht mal besser und mal schlechter zurechtgekommen sind.



Wenn Sie sich an die Führungskräfte erinnern, die Sie in positivem Sinne geprägt und beeinflusst haben: Was haben die gemacht, was Sie gut fanden? Wie haben Sie es gemacht? Was davon haben Sie übernommen und was vielleicht bewusst nicht? Und die Vorgesetzten, die Sie vielleicht kennengelernt haben und die alles andere als ein Vorbild für Sie waren: Was genau war es, was Sie gestört oder eingeschränkt hat? Welche Art des Leitens, der Verantwortung wollen Sie gerade nicht übernehmen, wo haben Ihnen die nicht so tollen Vorgesetzten Ihrer Berufskarriere als abschreckendes Beispiel gedient im Sinne von »ganz bestimmt nicht so wie ..., sondern dafür ...«?

Fragen wie diese stehen zu Beginn dieses Buches, weil Positives Führen zwar einerseits ein Verfahren ist, ein System, das Sie lernen und verbessern können und bei der Lektüre von *Positiv führen für Dummies* kennenlernen. Gleichzeitig ist Positives Führen eine Haltung. Eine Einstellung zu dem, was Führung ist, kann, sein soll. Und da ist es gut, wenn Sie zu Beginn

und im weiteren Verlauf der Lektüre immer wieder Ihre Einstellungen, Ihre Prägungen und Ihre Gewohnheiten in Sachen Führung reflektieren und für sich bewusst machen.

Selbsttest: Wie positiv führen Sie?

Hier ein erster Kurztest, wenn Sie einen genaueren Blick auf Ihre persönliche Art zu führen werfen wollen. Es gibt dabei kein Richtig oder Falsch, denn schließlich geht es hier ja darum, wie Sie sich persönlich einschätzen. Vergeben Sie zu jeder Frage einen Wert von 1 bis 4 nach folgender Skala: 1 bedeutet: stimme überhaupt nicht zu, 2 bedeutet: stimme eher zu, 3 bedeutet: stimme eher nicht zu, 4 bedeutet: stimme überhaupt nicht zu.

- ✓ Ihnen ist es wichtig, in der Arbeit auch Freude und Spaß zu empfinden.
- ✓ Sie fördern bei Ihren Mitarbeitern die Freude, den Spaß und die positiven Momente im Job.
- ✓ Sie kennen Ihre Stärken und versuchen, Ihre Arbeit an ihnen entlang zu organisieren.
- ✓ Sie kennen die Stärken Ihrer Mitarbeiter und setzen sie entsprechend ein.
- ✓ Sie pflegen freundschaftliche Beziehungen in der Arbeit - mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und so weiter.
- ✓ Ein gutes Betriebsklima in Ihrem Team ist Ihnen wichtig, Sie fördern ein enges Miteinander unter den Mitarbeitern.
- ✓ Sie wissen, wofür Sie Ihren Job machen, Sie erleben immer wieder Momente von Sinnhaftigkeit in Ihrer Tätigkeit.
- ✓ Sie bemühen sich, den Mitarbeitern immer wieder das Wofür und das große Ganze hinter ihrer Tätigkeit zu erklären. Auch und vor allem in schwierigen Situationen, in Momenten des Umbruchs.
- ✓ Sie sehen und feiern Erfolge, Momente des Fortschritts und Weiterkommens.
- ✓ Sie geben Lob und Erfolgsmeldungen an Ihre Mitarbeiter weiter und geben regelmäßig Feedback zu Erreichtem, Geschafftem, Gelerntem.

Zählen Sie die Punkte zu den Fragen mit den ungeraden Nummern zusammen - sie ergeben einen Wert zwischen fünf und 20 Punkten. Je höher dieser Wert ist, desto konstruktiver und positiver sind Sie in Ihrem Umgang mit sich selbst. Zählen Sie nun die Werte zu den Fragen mit den geraden Nummern zusammen, auch hier werden Sie zwischen fünf und 20 Punkten

liegen. Je höher diese Nummer, desto besser sind Sie schon darin, andere positiv zu führen. Allerdings ist der Wert an sich nur eine Momentaufnahme. Interessant könnte es sein, den Test nach Lektüre von *Positiv führen für Dummies* noch mal zu machen oder die Fragen zum Anlass für ein Gespräch mit Ihren Kollegen, Mitarbeitern und Ihrem Vorgesetzten zu nehmen und dabei Ihren Führungsstil zu reflektieren.

Überkommenes Führungsdenken - häufig noch aktuell

Sie müssen dazu kein Telefonexperte sein. Aber wenn Sie zum Beispiel beim Aufräumen der Schreibtischschublade auf ein zehn, zwölf Jahre altes Telefon stoßen, werden Sie sich wahrscheinlich denken: »Ganz schön oll, das Teil! Bei Weitem nicht die Funktionen, die mein aktuelles Gerät hat, irgendwie auch ganz schön klobig.« Man muss beileibe nicht immer das Neueste vom Neuesten haben, aber: Vom Alpinski über den Computer bis hin zur elektrischen Zahnbürste werden Sie bei einem aktuellen Produkt in aller Regel die Vorteile gegenüber früheren Generationen höchstwahrscheinlich leicht erkennen und zu schätzen wissen.



Bei Führungsansätzen sind viele Methoden, Glaubenssätze und Stile immer noch weit verbreitet, die aus Zeiten stammen, als jedes Telefon noch Kabel und Wählscheibe hatte, als man noch die Vermittlung anrufen musste - oder als es noch gar keine Telefone gab ...

Das Führungsdenken von vorgestern ist heute noch in vielen Firmen und Organisationen präsent und ist an folgenden Merkmalen erkennbar:

- ✓ Fixierung auf Zahlen - auch bei der Motivation von Mitarbeitern