

1 Positive Psychologie im Kontext von Organisationen	1
1.1 Positive Psychologie – eine sehr kurze Einführung	1
1.2 Arbeit mit Organisationen benötigt Organisationskompetenz	4
1.3 Positive Organizational Scholarship und Positive Leadership	6
1.3.1 Positive Unterschiede	6
1.3.2 Appreciative Inquiry	8
1.3.3 Positive Leadership	9
1.4 Die Ursprünge von Positive Organizing	10
Literatur	11
2 Grundlagen der Systemtheorie für die Arbeit mit Organisationen	13
2.1 Ursprünge und Denkschulen der Systemtheorie	13
2.2 Eine Theorie der Beobachtung und Unterscheidung	15
2.3 „Die Wirklichkeit“ gibt es nicht	18
2.4 Lebende und Leben voraussetzende Systeme	22
2.4.1 Überblick	22
2.4.2 Zirkularität und doppelte Kontingenz	25
2.4.3 Autopoiesis	29
2.4.4 Lernfähigkeit durch Selbstbeobachtung	34

2.4.5	Die Kopplung von psychischem und sozialem System	34
2.5	Organisationen	37
2.5.1	Organisationen bestehen nicht aus Menschen	37
2.5.2	Der Eigen-Sinn von Organisationen	38
2.5.3	Entscheidungen	39
2.5.4	Austauschbarkeit und Anpassungstendenz der Mitglieder	40
2.5.5	Kommunikationsmuster von Organisationen	42
2.5.6	Entscheidungsprämissen	44
2.5.7	Teams in Organisationen	50
2.6	Führungskräfte und Führungsleistung	53
2.6.1	Führung ist eine Funktion sozialer Systeme, die deren Überleben sichert	54
2.6.2	Die Notwendigkeit von Konflikten	55
2.6.3	Psychological Safety	57
2.7	Interventionsebenen und -prinzipien	58
2.7.1	Interventionsebenen	58
2.7.2	Interventionsprinzipien	60
	Literatur	63
3	Positive Organizing	65
3.1	Warum Organisationen sich verändern (müssen)	65
3.2	Begriffsabgrenzung	67
3.3	Gestaltungsprinzipien von Positive Organizing	68
3.3.1	Es geht immer um Organisationen. Es geht immer um Menschen	71
3.3.2	Veränderung ist Prozessarbeit	72
3.3.3	Systemische Schleifen	73
3.3.4	Großgruppenverfahren	75
3.3.5	Führungskräfte stärken	76
3.4	Grundlagen der Appreciative Inquiry	77
3.4.1	Fünf Prinzipien der Appreciative Inquiry	79
3.4.2	Die Phasen im Überblick	81

3.4.3	Regelmäßige Metakommunikation	82
3.4.4	Anzahl der Teilnehmer:innen und Dauer	83
3.5	Die Funktion von Beratung	83
3.5.1	Prozess oder Ergebnis – Verantwortung von Beratung	83
3.5.2	13 Leitsätze für Berater:innen des Positive Organizing	85
	Literatur	88
4	Positive Organizing in der Praxis	91
4.1	Vertragsklärung und Auftragsklärung	91
4.1.1	Den Kontext klären	92
4.1.2	Den gewählten Lösungsweg hinterfragen	93
4.1.3	Prinzipien von Positive Organizing erläutern	95
4.1.4	Führung in die Verantwortung nehmen	96
4.1.5	Mögliche Konflikte erkunden	96
4.1.6	Erwartungen klären	97
4.2	Beratungsarchitektur und Prozessdesign	98
4.3	Rollen der Berater:innen und Ebenen der Intervention	99
4.4	Der gemeinsame Start	100
4.5	Durchführung der Appreciative Inquiry	102
4.5.1	Phase 1 Discovery: Erkunden und Verstehen	103
4.5.2	Phase 2 Dream: Visionieren	106
4.5.3	Phase 3 Design: Gestalten	108
4.5.4	Phase 4 Destiny: Umsetzen	111
4.5.5	Variationen des Prozesses	115
4.6	Veränderung wird zur Routine	116
4.6.1	Retrospektiven der Teams	116
4.6.2	Reflexionsschleifen der Führungskräfte untereinander	118
4.6.3	Regelmäßige Reflexionsschleifen mit der Projektleitung	119

4.6.4	Regelmäßige Reflexionsschleifen der Berater:innen	120
4.6.5	Coachings, Trainings, Methoden	120
4.7	Grenzen der Vorgehensweise	122
4.7.1	Grenzen der Appreciative Inquiry	122
4.7.2	Grenzen von Positive Organizing.	122
4.8	Wann endet Positive Organizing? Wann endet Beratung?	124
	Literatur.	125
5	Ausblick	127