

CHRISTIAN THIELE
5 WEGE ZU MEHR
GLÜCK IM JOB
WWW.POSITIV-FUEHREN.COM

Ein paar Worte zum Copyright:

Ich recherchiere, konzipiere und schreibe meine Texte, Bilder, Podcasts, Slides etc. selbst. Den allergrößten Teil dieser von mir geschaffenen Inhalte verschenke ich quasi, indem ich sie versende, ins Internet stelle – oder in E-Books wie diesem hier gratis unter die Menschheit bringe. In der Hoffnung, dass Menschen daraus etwas für sie und für andere sinnvolles machen. Und mich vorher fragen, bevor sie die Dinge kopieren, weitergeben etc.

Danke!

Christian Thiele

Emotionen konstruktiv handhaben	4
Infodemie bekämpfen.....	4
Positives kultivieren.....	5
Dankbarkeit zeigen und spüren.....	6
Überraschend belohnen	7
Virtuelle Nähe schaffen.....	7
Helfen & Helfenden helfen.....	8
Akku aufladen	8
Flow, Fokus und Engagement stärken.....	9
Flow fördern	10
Inneren Fokus finden und halten	11
Stärken sehen, benennen, fördern	13
Miteinander mehr.....	15
Meine Verbindungen vertiefen	15
Meinen Draht zu den Mitarbeitern halten und stärken	15
Den Teamgeist kräftigen	16
Das gesellschaftliche Wir fördern	17
Möglichst sinnlos führen	18
Keine Begründungen!	18
Bigger picture – auf keinen Fall!.....	18
Beitrag – bloß nicht!.....	18
Micromanagen, Micromanagen, Micromanagen!.....	19
An den Stärken vorbeidelegieren!	19
Anstand über Bord!	19
Kein Kontakt zu Kunden!.....	19
Ja Kein gesellschaftliches Engagement!	20
Scheiß Ziele!	20
Erfolge wahrnehmen und wertschätzen.....	21
Ziele, die ziehen	21
Fortschritt statt Hamsterrad	21
Minutiöse Erfolgsanalyse	22
Mehr zu mir.....	23
In Kontakt kommen&bleiben	24

EMOTIONEN KONSTRUKTIV HANDHABEN

Wie geht es Ihnen gerade?

Blöde Frage, einerseits. Andererseits geht es Ihnen wahrscheinlich schon dann ein klein wenig besser, wenn Sie sich Zeit nehmen, diese Frage überhaupt präzise zu beantworten. Denn zu einem **konstruktiveren Umgang mit Emotionen** gehört unter anderem: die aktuelle Verfasstheit labeln, benennen zu können. Und zwar möglichst genau, also mit dem HD-Farbfernseher auf die eigenen Emotionen schauen statt schwarz-weiß. Name it to tame it, heißt es dazu im Englischen: Affekte, haben Neurowissenschaftler wie Matthew Lieberman oder David Rock herausgefunden, haben uns dann weniger im Griff, wenn wir sie in Begriffe packen, benennen, verbalisieren. Dann hat unser Gehirn bessere Chancen, wieder ins logische Denken zu kommen als im Panik-Modus, wo Kampf-oder-Flucht-Reflexe regieren. Und die haben haben sich in unser aller Gehirne in Zeiten von Corona mehr breit gemacht, als uns lieb wäre.

Affekte benennen, bei mir und anderen: Das ist Tipp eins dieses Beitrages. In diesem E-Book „**Mehr Glück im Job**“ will ich Führungskräften Tipps aus der Positiven Leadership an die Hand geben. Für mehr Leistungsfähigkeit, Miteinander, Sinnerleben und Freude, in der Arbeit und im Leben. Für Sie selbst, Ihre Mitarbeiter, Ihre Organisation. Auf wissenschaftlicher Grundlage – und doch ganz alltagspraktisch. Ich orientiere mich dabei am PERMA-Modell von Martin Seligman, dem Begründer der Positiven Psychologie. Aber dazu demnächst mehr.

INFODEMIE BEKÄMPFEN

Infiziertenzahlen, Totenzahlen, Horrorprognosen über das Ausmaß der Corona-Krise, Lieferschwierigkeiten, Absatzmängel, Zahlungsstopps: Wer will, kann von früh bis spät in negativen Emotionen baden. Und wer nicht will, auch. Denn auf allen Kanälen werden wir permanent überflutet mit einem Mahlstrom an Negativ-Nachrichten. Angst, Stress, Reizbarkeit sind jetzt völlig angemessene Reaktionen. Denn unser Gehirn, unser Immunsystem, unser Körper können zwar negative Reize eine Weile und auf einem gewissen Maß aushalten, ja, wir sind sogar darauf programmiert, Negatives schnell und stark wahrzunehmen. Das hat uns das Überleben vor dem Säbelzahn tiger gesichert. Wenn unser Gehirn aber chronisch in Alarmbereitschaft bleibt, wenn wie bei einer inneren Freibierpartie unbegrenzt und dauerhaft Stresshormone ausgeschüttet werden, dann macht uns das buchstäblich krank. Zumal wir in Zeiten des Social Distancing das nicht tun können/dürfen/sollen, was wir sonst instinktiv in Krisensituationen machen: In engen Austausch mit anderen gehen. Der nämlich sorgt für die Ausschüttung des Bindungshormons Oxytocin und anderen Botenstoffen, die uns fröhlicher, leistungsfähiger, kreativer, gesünder machen.

Daher: Bekämpfen Sie die Infodemie, schaffen Sie für sich **Informationsroutinen!** Machen Sie eine für Sie passende Nachrichtentriage, nutzen Sie Informationskanäle, denen Sie vertrauen, halten Sie sich ein, zwei Mal am Tag up-to-date – aber lesen Sie keine 753.000 Branchennewsletter, Facebook-Seiten und sonstige Kanäle, die Ihnen erzählen, was noch alles kommen könnte. Stellen Sie um auf nachhaltige Nachrichten-Diät – in Maßen, hochqualitativ, nahrhaft. Kommunizieren Sie an Ihre Mitarbeiter die Informationen, die nötig sind – aber tweeten Sie nicht jede Kummermeldung aus Italien an alle, teilen Sie nicht mit jedem jedes Horrorszenario mit, das Sie in schlechten Nächten aufweckt.

POSITIVE EMOTIONEN – ZUM BEISPIEL

Christian Thiele
POSITIV FÜHREN



www.positiv-fuehren.com

POSITIVES KULTIVIEREN

Die Emotionen haben immer noch einen schweren Stand in unserem Denken über Führung. Emotionen sind irgendwie unprofessionell und sollten lieber in Schach gehalten werden zugunsten der Vernunft, so denken Viele. Aber nicht zuletzt der Wirtschafts-Nobelpreisträger Daniel Kahnemann hat nachgewiesen, wie wichtig und hilfreich Emotionen für unser Denken, Entscheiden, Handeln sind. Zumal wir häufig nur über die negativen Affekte sprechen – und zu selten über die **positiven Emotionen**: Dankbarkeit, Freude, Ehrfurcht, Interesse, Humor, Gelassenheit, Interesse fühlen sich nicht nur gut an. Sondern sie stärken, das hat die Psychologin Barbara Fredrickson nachgewiesen, auf unterschiedlichste Weise unsere mentalen, sozialen und Handlungsressourcen. Menschen und Teams, die gute Laune haben, schneiden nachweislich besser in Intelligenztest ab, haben mehr und bessere Ideen, aber haben auch ein stärkeres Immunsystem, eine höhere Lebenserwartung. Martin Seligman konnte sogar in einer Studie belegen, dass optimistische Versicherungsvertreter fast 40 Prozent mehr Abschlüsse machen als pessimistische. Ob das wiederum eine gute Nachricht für die Menschheit ist, darüber lässt sich streiten...

www.positiv-fuehren.com

Fredrickson nennt die stärkende Kraft positiver Empfindungen den „Broaden-and-Build“-Effekt. Außerdem sind positive Emotionen so etwas wie die Gore-Tex-Jacke gegen die Regentropfen des Lebens: Sie helfen uns, negative Affekte und Erlebnisse abzuwettern („undoing-Effekt“). Ein Teil unserer Zufriedenheit ist genetisch vorherbestimmt, ein Teil hat mit den Umständen zu tun. Aber zu rund 40 Prozent können wir unserer Zufriedenheitswerte, das sagen die Glücksforscher, selbst beeinflussen. Der Wirtschaftswissenschaftler Andrew Oswald hat in einer Studie herausgefunden, dass Führungskräfte die Produktivität um 12 Prozent steigern, wenn sie für mehr Glück und Zufriedenheit unter den Mitarbeitern sorgen – etwa indem sie positive Emotionen kultivieren.

Und wie geht das jetzt? Sie könnten in Meetings und Mails gerade jetzt auf die Dinge fokussieren, die gut laufen, für die Sie dankbar sind, die Ihnen Freude machen oder Sie interessieren. Eine schöne Übung dazu für einen selbst: die 4 Gute-Nacht-Fragen von Dr. Markus Ebner, darüber habe ich an anderer Stelle geschrieben.

DANKBARKEIT ZEIGEN UND SPÜREN

Systemrelevant sind in diesen Tagen nicht nur Ärzte und Pfleger. Viele Führungskräfte, mit denen ich in diesen Tagen zu tun habe, sind überwältigt, wie spontan, kreativ und motiviert ihre Mitarbeiter die aktuelle Krise meistern – trotz der enormen Einschränkungen. Und gleichzeitig fällt es vielen Chefs schwer, Dankbarkeit zu zeigen, weil sie

- selbst hohe Ansprüche gegenüber sich selbst haben und daher Leistung von sich und anderen erwarten
- fälschlicherweise glauben, dass zu viel Dankbarkeit demotivieren könnte
- zu weit weg sind von der Lebensrealität ihrer Mitarbeiter, um deren Leistungen überhaupt wertschätzen zu können

In Zeiten von Corona sitzen wir allerdings irgendwie alle im selben Boot, haben mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen – Ängste um einen selbst und/oder die anderen, Herausforderungen der Daheimbeschulung, ruckeliges WLAN, wirtschaftlich-finanzielle Sorgen etc. Das bietet die Chance für Chefinnen und Chefs, näher an ihre Mannschaft heranzurücken – und Dankbarkeit zu zeigen für alles, was diese trotz eben dieser Probleme leisten. Denn in Organisationen, wo die Chefs viel loben, sind die Profitraten höher, Ausfallzeiten und Kündigungsraten niedriger, die Kundenzufriedenheitswerte besser, fühlen sich die Mitarbeiter weniger gestresst, stärker miteinander verbunden etc. Wer das Konzept **„Wertschätzung durch Wertschätzung“** für Ponyhof-Gerede hält: Harte Daten zu den Effekten von dankbarer Leadership finden Sie zum Beispiel hier oder im tollen neuen Buch „Leading with gratitude“ von Adrian Gostick und Chester Elton.

Deshalb:

- Bedanken Sie sich bei Ihren Mitarbeitern!

- Es müssen ja nicht gleich jene 30.000 Dankesnachrichten sein, die der frühere CEO des Suppenherstellers Campbell an seine Mitarbeiter geschickt haben soll – aber in diesen digitalen Zeiten ist eine Postkarte oder ein Brief ein besonderes Zeichen von Wertschätzung und Anerkennung!
- Ermuntern Sie Ihr Team zu Dankbarkeit, indem Sie Shout-outs weitergeben oder diese abfragen, zum Beispiel zum Beginn eines Meetings.
- Kritisieren und benennen Sie auch weiterhin Dinge, die schief laufen – aber in Maßen. Nach dem Konzept der so genannten positivity ratio („Positivitätsrate“) von Barbara Fredrickson sollte das Verhältnis zwischen Lob und Dankbarkeit einerseits und Kritik andererseits in etwa bei 3:1 liegen.
- Machen Sie Dankbarkeit zu einer Routine, einer kulturellen Praxis in Ihrer Organisation! Sie und alle, die mit ihr zu tun haben, werden davon mittel- und langfristig profitieren!

ÜBERRASCHEND BELOHNEN

Unser Gehirn will Routine, Struktur, Regelmäßigkeit. Auf unerwartete Bedrohung reagiert es extrem stark – und auf unerwartete Belohnung ebenfalls. Da kann unser Gehirn gar nicht anders, also Dopamin und andere Glücksbotsenstoffe ausschütten (funktioniert übrigens bei Bienen genauso...) Ich berate und coache Führungskräfte, die gerade großartige Ideen haben, um ihren Mitarbeitern **Dopamin zu servieren**: Sie spendieren Gutscheine für Bücher, Netflix, Liefer-Sushi, Fitness-Apps, neue Laptops oder alle anderen Dinge, die in diesen Tagen nützlich, hilfreich oder auch einfach nur schön sein können. Was fällt Ihnen dazu ein?

VIRTUELLE NÄHE SCHAFFEN

Das Corona-Virus zwingt uns alle zum Social Distancing, Anstand zeigt, wer Abstand hält. In vielen Firmen und Organisationen ist plötzlich Zwangs-Home-Office angesagt, der Austausch wird damit weniger. Gleichzeitig habe ich gerade aus dem Customer Support einer großen Firma gehört, dass die Zahl der gelösten Fälle pro Kundenberater pro Woche um 20 Prozent gestiegen sei – weil die Leute fokussierter arbeiten können. Gibt es auch bei Ihnen solche **Effizienzgewinne**, neue Ideen, Innovationen? Die sollten Sie besonders feiern in diesen Tagen, Lob besonders deutlich weitergeben.

Schaffen Sie **virtuelle Nähe**. Handeln Sie in Calls oder Meetings nicht nur ToDos, Termine, Zahlen ab. Führen Sie eine „Wie geht's Euch gerade“-Runde ein, machen Sie eine Foto-Challenge, laden Sie zu virtuellen Kaffeepausen oder Feierabendbieren ein, feiern Sie Geburtstage mit einem Happy Birthday via Zoom, Teams, GoTo oder was auch immer!

Viele Unternehmen und Organisationen haben sich in den letzten Jahren radikal verändert, Verantwortung ist nach unten delegiert worden, es wird partizipativer geführt. Agilität, Holokratie, Soziokratie sind einige der Schlagwörter. In manchen Kontexten wird das jetzt gerade mehr, bekommen Teams noch mehr Freiheit und Autonomie. In anderen Branchen,

Firmen, Bereichen muss viel straffer von oben geführt werden. Und in manchen Organisationen passiert beides gleichzeitig: Radikale Schritte und Schnitte, die einsam von oben beschlossen werden – und enorme Freiheitsgrade für die Mitarbeiter und Teams. Beides sollten Führende erklären, unterstützen, er-MUT-igen! Auch das schaffe positive Emotionen.

HELFEN & HELFENDEN HELFEN

Das „runners' high“ kennen Sie sicher. Aber haben Sie schon mal vom „helper's high“ gehört? Es kann in diesen Zeiten besonders wichtig sein. Wir Menschen sind vor allem auf Kooperation, Austausch, Altruismus, Hilfsbereitschaft gepolt. Der egoistische Nutzenmaximierer, survival of the fittest, homo oeconomicus: Das alles sind verstaubte Theorien von gestern. Ökonomie, Biologie, Medizin und Neurowissenschaften haben, unterstützt durch die neuen bildgebenden Verfahren, in den letzten 20 Jahren etliche Belege dafür gefunden, dass das so genannte **prosoziale Verhalten** ab Kleinstkindtagen in uns angelegt ist. Uns selbst glücklicher macht. Das Belohnungszentrum im Gehirn aktiviert. Uns erfolgreicher macht. Und und und.

Gehen Sie jetzt Blutspenden. Kaufen Sie für die Nachbars-Oma im Obergeschoss ein. Spenden Sie für einen Kleinkünstler oder sonstwie einen guten Zweck. Und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter dazu, ähnliches zu tun und/oder veranstalten Sie eine Challenge über die besten Hilfs-Ideen! Ihr eigenes Immunsystem, Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden – und alle, die von der Hilfe profitieren, werden es Ihnen danken!

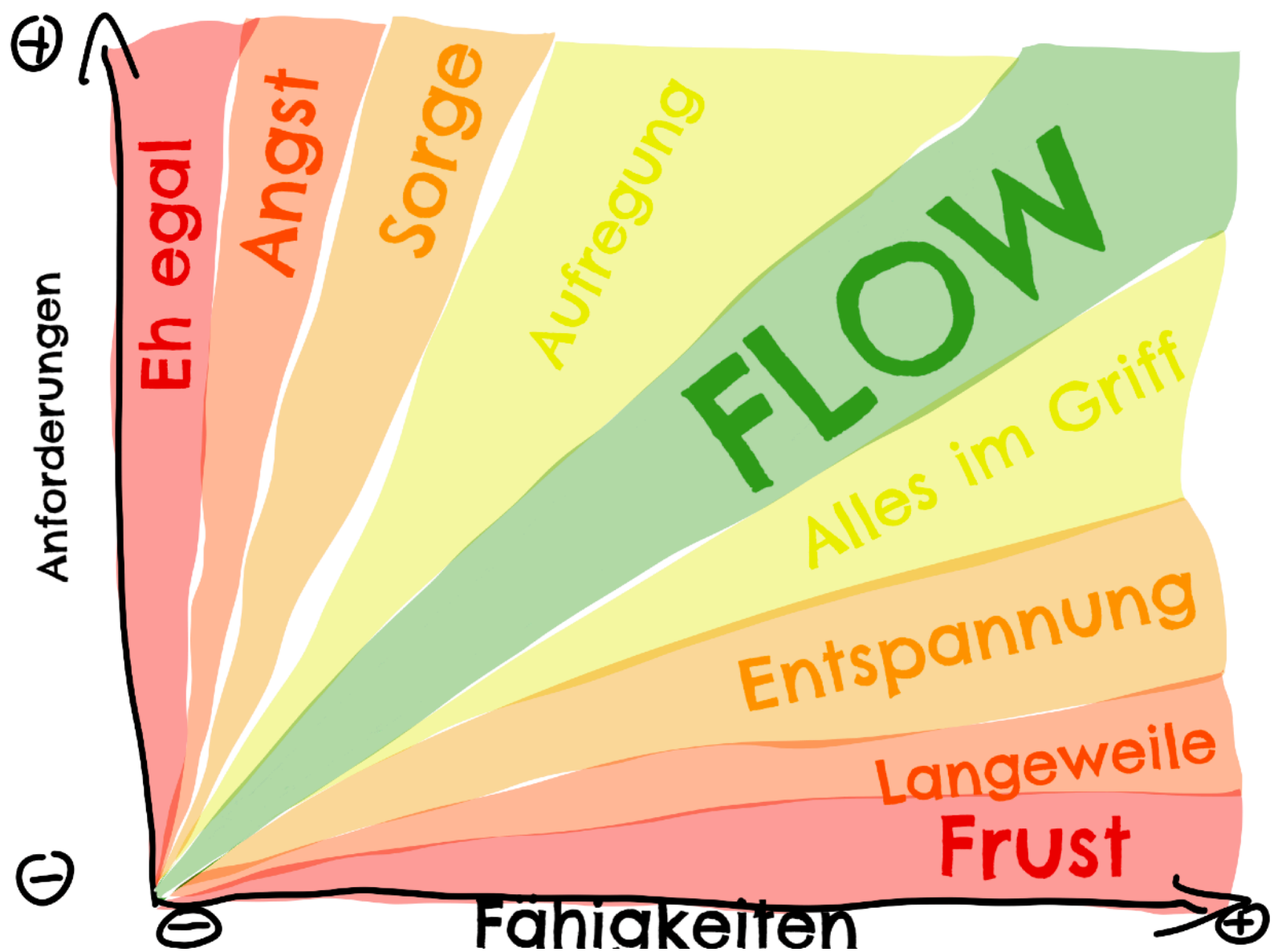
AKKU AUFLADEN

Ausreichend Schlaf, gutes Essen, schöne Musik, eines der Tausenden von Online-Fitness-Programmen mit- und nachmachen, die jetzt gerade kursieren: Achten Sie in diesen fordernden Tagen besonders auf Leib und Seele! Halten Sie Ihre Akkus frisch. Gönnen Sie sich **Momente des Schönen**, Wohltuenden, Witzigen, Anregenden. Und animieren Sie Ihre Mitarbeitenden dazu. Sie tun damit nicht nur sich selbst einen Gefallen. Sondern auch dem Partner, den Kindern, den Mitarbeitern und allen sonst, mit denen Sie zu tun haben!

FLOW, FOKUS UND ENGAGEMENT STÄRKEN

5.000.000, nochmal ausgeschrieben: fünf Millionen! Mindestens so viele Arbeitnehmer in Deutschland, rund 14 Prozent der Beschäftigten, fühlen sich nicht emotional an ihr Unternehmen gebunden. Haben innerlich gekündigt, machen Dienst nach Vorschrift, fahren das Minimalprogramm. Das ist das Ergebnis des aktuellen Gallup-Engagement-Index.

Hauptverantwortlicher dabei: die Führungskraft. Sie als Chefin oder Chef können mit mehr Stärkenorientierung, mehr Fokus die Motivation und das Engagement Ihrer Mitarbeiter enorm steigern. Auch und gerade in Zeiten der Corona-Krise. Wie, dazu gibt es hier 7 Tipps.



FLOW FÖRDERN

Eine Kletterin, die eine extrem anspruchsvolle Tour in einer Tapetenglatten Wand hinaufklettert, Tritt um Tritt, Griff für Griff; ein Musiker, der sich durch – sagen wir – die Cello-Suiten von Johann Sebastian Bach arbeitet, Note für Note, Takt für Takt: Das sind Beispiele für Flow, für das Aufgehen in Zeit und Raum, für das Einswerden mit der Aufgabe. Doch das geht nicht nur beim Klettern oder Bachspiel, es geht auch in der Arbeit. Nämlich dann, wenn uns eine Aufgabe einerseits fordert, in Anspruch nimmt – und wenn wir andererseits die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten dazu haben. Der Ungar mit dem unschreibbaren und noch viel unaussprechlicheren Namen Mihaly Csikszentmihalyi (mir sagte man, es würde als „Tschik-sent-MI-hali“ ausgesprochen und betont) hat das Konzept erfunden, in seinem Buch „Flow“ darüber geschrieben und in diversen Videos erklärt. Flow ist einer der wichtigsten und wirksamsten Wege zu mehr Engagement und Zufriedenheit in Arbeit und Leben – und Sie als Führungskraft können dazu viel beitragen, dass Ihre Mitarbeiter immer wieder Flow erleben.

- * Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter die **Tools, die Geräte und die Kompetenzen** haben, die sie für gute Arbeit brauchen. Für die eine kann das ein neuer Laptop bedeuten, für den anderen eine Schulung etc. Ich kenne Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern gerade jetzt Webinare und Online-Schulung spendieren.
- * Müssen Ihre Mitarbeiter wirklich alle von Montags 9 bis Freitags 17 Uhr arbeiten? Oder gäbe es nicht gerade jetzt die Chance, viel flexiblere Arbeitszeitregime einzuführen, mehr Autonomie in Richtung **work anywhere, work anytime** zu ermöglichen? Manche Chefs überlassen es ihren Mitarbeitern jetzt weitgehend selbst, ob sie von 7 bis 10 und dann nochmals am Abend arbeiten oder sieben Tage am Stück und dann vier Tage frei oder oder oder.
- * Priorisieren – und **Posteriorisieren** Sie! Machen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitern klar, worauf es jetzt ankommt, was jetzt wichtig ist. Und was in diesen Zeiten nach hinten rutschen kann. Das kann echte Freiräume und Produktivitätsgewinne schaffen! Ich kenne ein großes Customer Support Team, das seit Beginn des Corona-Lockdowns von 20 Prozent mehr gelösten Fällen pro Woche pro Kundenberater berichtet!
- * Flow wird auch durch Erreichbarkeitspausen und **Schonzeiten** ermöglicht. Die Mitarbeiter der Anwaltskanzlei, die an drei Tagen die Woche zwei Stunden sämtliche Calls auf den Anrufbeantworter umleiten dürfen, um in jener Zeit Akten zu bearbeiten; Agenturen, die an drei Tagen die Woche sämtliche Mailserver zwischen 11 und 13 Uhr auf Pause stellen; „Bitte nicht stören“-Flaggen im firmeninternen Chat: All das sind Beispiele für Flow durch Strategische Stille in ablenkungsfreien Fokus-Zeiten. Cal Newport von der Georgetown University hat dafür den Begriff von Deep Work geprägt: Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World Vielleicht passt davon ja etwas für Ihre Organisation.
- * Ich kenne Chefs und Organisationen, die Home Office nur unter der Bedingung einführen, dass die Arbeit der Mitarbeiter permanent getrackt wird. Zwar kann ich verstehen, wie groß die Umstellung für Führende und Geführte von einer Präsenz-Kultur zu Arbeit per Remote ist,

das ist echte Disruption. Arbeit stündlich oder minütlich zu erfassen, ist aber eine starke Geste des Misstrauens, zumal damit ja auch nur die Quantität und nicht die Qualität der Arbeit erfasst wird. Werfen Sie also Ihr Herz über die Hürde und wagen Sie **Vertrauenskultur**, verzichten Sie auf Arbeitszeitznachweise, zumindest probeweise. Vielleicht zahlt es sich ja sogar aus!?

* Weitere Tipps zu effektiver und effizienter Führung virtueller Zusammenarbeit habe ich hier zusammengetragen.



Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.

Viktor Frankl

www.positiv-fuehren.com

INNEREN FOKUS FINDEN UND HALTEN

Achtsamkeit? Meditation? Zu viele denken noch an kahlgeschorene Mönche und Räucherstäbchen, wenn sie diese Worte hören. An den Softwareriesen SAP, Google, BASF und VW-Zulieferer denken dabei immer noch zu wenige. Dabei gibt es inzwischen etliche Unternehmen, internationale und deutsche, Großkonzerne und Mittelständler, die Programme für Meditation und Achtsamkeit ins Leben gerufen haben. Für Mitarbeiter und vor allem für Führungskräfte.

Was damit gemeint ist

„Auf eine bestimmte Weise aufmerksam sein: bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen“: So definiert John Kabat-Zinn Achtsamkeit. Aus meiner Sicht ist Meditation ein Upgrade für unser Betriebssystem, eine Schärfung der kognitiven und emotionalen Wahrnehmung, eine Geistesschulung, um das Hier und Jetzt mit maximaler Aufmerksamkeit in Besitz nehmen zu können, quasi in höchstauflösender HD-Qualität.

Was es bringt

Mehr Ruhe, mehr Kreativität, mehr Zufriedenheit, mehr Verständnis für meine Mitarbeiter, mehr Erfüllung in Familie und Partnerschaft: Das sind die Ergebnisse, die mir Führungskräfte berichten, wenn ich ihnen Meditations- oder Achtsamkeitsübungen in Stressmanagement-Seminaren oder Coachings vorstelle und sie dann eine Weile später wiedersehe. Golbie Kamarei hat im Hauptquartier der Vermögensverwaltung Black Rock auf der Wall Street Selbstmanagementtechniken wie die Meditation eingeführt – bis aus dem zweiwöchentlichen Lunchtreff für ein paar freakige New Yorker ein Event wurde, in das sich regelmäßig 1500 Black Rockler aus aller Welt per Videocall oder Telefon einwählten.

Unter den Teilnehmern verschickte sie einen Fragebogen, der unter anderem ergab, dass:

- 77 Prozent sich gesünder fühlten
- 82 Prozent zufriedener mit ihrer Arbeit waren
- 83 Prozent erfülltere Beziehungen lebten
- 84 Prozent sich produktiver fühlten
- 85 Prozent sich als fokussierter, entscheidungsstärker empfanden
- 90 Prozent von einem besseren Zeit- und Energiemanagement berichteten
- 90 Prozent danach konstruktiver mit Stress umgehen konnten

Studien an US-Marineinfantristen haben ergeben, dass meditationsgeschulte Vorgesetzte als erfolgreicher und netter eingeschätzt wurden. Außerdem wiesen Achtsamkeitstrainierte Soldaten niedrigere Stresswerte im Blut auf. Eine Übersicht zu weiteren Studien über die Effekte von Meditations- und Achtsamkeitsstraining findet sich hier.

Wie fördern

Chade-Meng Tan hat bei Google die Personalnummer 107, er ist Ingenieur – und hat als erster Mensch in der Unternehmensgeschichte von einer Ingenieursstelle in der Technik-Abteilung in den Personalbereich gewechselt. Weil er ein Programm für mehr Achtsamkeit und Meditation propagieren und in das Unternehmen tragen wollte. Das Programm mit dem Namen „Search Inside yourself“ hat schnell die Grenzen von Google gesprengt und ist zu einem globalen Hype geworden – genauso wie sein gleichnamiges, äußerst lesenswertes Buch.

Er sagt, so etwas wie schlechte Meditation gebe es gar nicht, ein einziger bewusster Atemzug am Tag zählt für ihn schon als Meditation. In seinem Buch schlägt Chade-Meng Tan Meditationsübungen im Stehen, Gehen, Sitzen oder Liegen vor. Es gibt Meditationen in Ruhe und in Aktivität, man kann auf sich selbst oder auf die anderen fokussieren.

- Eine Fokus-Übung nach John Kabat-Zinn habe ich [hier](#) beschrieben - die kann man alleine oder mit anderen machen.
- Eine Alternative dazu: der Body Scan. Ihn habe ich [hier](#) vorgestellt.
- Auf Headspace schwört der eine, auf Calm der andere, der nächste nutzt simple Habits und der übernächste ganz was anderes: Es gibt etliche Apps und Programme für Meditation und Achtsamkeit auf dem Markt. Vielleicht testen Sie ja zwei, drei unterschiedliche oder lassen diese von Ihren Mitarbeitern testen - und schließen gleich ein Firmenkonto ab oder verschenken Gutscheine an Ihr Team?
- Achtsamkeitsübungen muss nicht jeder für sich machen. Führungskräfte beim [Meditationspionier SAP](#) etwa starten inzwischen viele Meetings mit einer stillen Meditation oder einfach einem Moment strategischer Stille - vielleicht ist ja das auch etwas für Sie?

STÄRKEN SEHEN, BENENNEN, FÖRDERN

**„STÄRKEN NUTZBAR ZU MACHEN IST
DER EINZIGE ZWECK EINER
ORGANISATION. DAMIT WERDEN
UNSERE SCHWÄCHEN, MIT DENEN WIR
ALLE REICHLICH GESEGNET SIND, ZWAR
NICHT VERSCHWINDEN – ABER
ZUNEHMEND IRRELEVANT.“**

So ähnlich hat Peter Drucker das formuliert, es ist so etwas wie mein Wahlspruch. Was Stärken sind, welchen Nutzen sie haben und wie wir sie stärken können, für uns und andere, darüber habe ich in letzter Zeit viel [geschrieben](#) und [gepodcastet](#).

Hier nun ein paar Tipps spezifisch dazu, wie wir Stärken in Zeiten von Stress und Krise fördern und nützen können. Denn Sie, Ihre Organisation und die Welt können Stärken jetzt gut gebrauchen – die eigenen und die der anderen:

* Trigema macht jetzt Atemmasken, McDonalds lässt seine Mitarbeiter bei Aldi an der Kasse aushelfen, Porsche baut nun Atemgeräte: All das sind wunderbare Beispiele für Stärkennutzung in der Corona-Krise. **Beispiele für Mut, Improvisationstalent, Neugier** und welche Label auch immer Sie dafür finden mögen. Gibt es auch in Ihrer Organisation solche Beispiele, vielleicht auch auf den ersten Blick unspektakulärere? Schauen Sie mit einer Stärkenbrille auf das, was Sie und Ihre Mitarbeiter gerade leisten. Bedanken Sie sich dafür! Spenden Sie Lob, verbreiten Sie Lob weiter!

* Auch die vermeintlich **stillen Stärken** wie Gelassenheit, Zuversicht, Analysefähigkeit etc. können große Dienste leisten, häufig eher im Hintergrund. Halten Sie auch und besonders nach diesen Ausschau und spenden Sie Lob und Dankbarkeit!

* Vielleicht ist die Corona-Krise eine wunderbare Gelegenheit, selbst mehr von den Dingen zu tun, die Ihnen leicht fallen, die Sie besonders gut können, die Ihnen Energie verschaffen. Und die Aufgaben, die Ihnen lästig sind und Mühe machen, zu delegieren, herunterzufahren oder gleich ganz sein zu lassen, vorerst zumindest. Und genau das gleiche mit Ihren Mitarbeitern zu machen: Was möchtest Du mehr machen? Wie kannst Du Dich in der jetzigen Situation einbringen mit Talenten, die wir vielleicht noch gar nicht von Dir kannten oder einsetzen konnten? Job Crafting heißt das, wer sich dafür mehr interessiert, findet in dem brandneuen Buch „Designing your Work Life“ von Bill Burnett und Dave Evans tolle Anregungen.

* Stellen Sie sich einen kleinen Moment lang vor, Sie oder Ihr Team hätten all die Stärken nicht. Was wäre dann los, was wäre dann anders? Stärken subtrahieren, könnte man das nennen – um dann deren Wert umso deutlicher zu bemerken, für einen selbst oder für andere.

MIT EINANDER MEHREN

Die Menschin und der Mensch ist vor allem ein Sozialwesen. Unser Gehirn, unsere Nervenstruktur, unser komplettes Betriebssystem ist viel mehr auf Kooperation, Austausch, Anerkennung angelegt, als das noch bis vor wenigen Jahren für möglich gehalten wurde. Die enormen Erkenntnisse von Mediziner*innen, Biologen, Hirnforschern, die unter anderem durch bildgebende Verfahren und digitale Datenverarbeitung in den letzten 20, 30 Jahren gewonnen werden konnten, bestätigen dies. Und die Alltagserfahrung: Jede und jeder von uns, der in diesen Tagen der sozialen Distanzierung darauf verzichten muss, die Eltern, die Kollegen, die Freunde zu treffen und zu umarmen, weiß, wie buchstäblich schmerzhaft sich das anfühlt. Wie also können Führende soziale Verbindungen stärken, für sich selbst, zur und innerhalb der Belegschaft, zur Außenwelt der Organisation? Darum geht es hier. Diesmal in Form von ein paar – Dutzend – Fragen.

MEINE VERBINDUNGEN VERTIEFEN

- Welche Verbindungen und Kontakte tun mir gut? Welche fehlen mir gerade besonders? Wie kann ich diese direkten Kontakterfahrungen kompensieren, durch Erinnerungen, den Austausch von Postkarten, Videonachrichten o.ä.?
- Wie kann ich virtuellen Kontakt möglichst reichhaltig und nahrhaft gestalten? Mit wem will ich mich mal auf ein Bier per Zoom verabreden, einen Kaffee per Skype, ein Video-Workout?
- Einen virtuellen Lesezirkel gründen, die Band wieder zusammenkommen lassen über Zoom, die Schafkopfrunde per Skype: Welche anderen Ideen habe ich, die für mich funktionieren könnten und meine sonstigen Runden ein Stück weit wiederbeleben können?
- Wie erlebe ich die berufliche soziale Isolation, die viele andere Führungskräfte jetzt auch betrifft? Mit wem könnte ich mich über welche Kanäle austauschen, wer könnte in einer ähnlichen Lage sein wie ich?

MEINEN DRAHT ZU DEN MITARBEITERN HALTEN UND STÄRKEN

- Wie kann ich den Kontakt mit meinen Mitarbeitern trotz Krise, Ängsten, sozialer Distanzierung konstruktiv und lebendig halten?
- Wie viel muss per Mail oder Telefon geklärt werden, wo wären emotional reichhaltigere Kanäle wie Videokonferenzen etc. möglich und sinnvoll?
- Wie viel will ich und kann ich und muss ich von den Befindlichkeiten meiner Mitarbeiter in der aktuellen Lage wissen? Habe ich eine Vorstellung davon, wie sie arbeiten, wie sie

die Versorgung von möglicherweise kranken Angehörigen, Kinderbetreuung, Einrichtung des Home Office etc. bewältigen?

- Wie viel gebe ich von meinen eigenen Ängsten, Sorgen, Bedenken und Herausforderungen preis? Wie sehr zeige ich mich als Mensch statt nur als Führungskraft? Wo biete ich Hilfe an? Wo frage ich um Hilfe und Rat? Wie leicht oder schwer fällt es mir, Hilfe anzunehmen?
- Was kann ich warum und wie an wen delegieren? Und wie wird das Abgeben zum Vertrauensbeweis statt zur Pflichtaufgabe?
- Was kann und will und könnte ich meiner Belegschaft in dieser außerordentlichen Situation an Gutem tun, Gutscheine für Essenslieferungen, vernünftige Ausstattung für das Home-Office, Taxi Gutscheine oder Ähnliches?
- Wen habe ich gestern gelobt, bei wem habe ich mich bedankt? Bei wem will ich mich morgen bedanken, bei wem jetzt gleich?
- Welche Kritik muss sein? Wie hart muss und will ich sie ausfallen lassen?

DEN TEAMGEIST KRÄFTIGEN

- Was tue ich, um das Miteinander meiner Mitarbeiter zu stärken und zu fördern? Was kann ich tun, damit digitale Kochabende, virtuelle Feierabendbiere, Zoom-Kaffepausen, Skype-Geburtstagsparties etc. gelebt werden?
- Wie kann ich, wie können wir virtuelle Arbeitsgruppen, Mentorings oder andere Formen von Kooperation in der Arbeit selbst ermöglichen und fördern?
- Wie viel Raum geben wir in Meetings, Konferenzen dem Zwischenmenschlichen – neben Zahlen, Daten, Fakten?
- Wie will und kann ich Positives und Erfolgsmeldungen an meine Mitarbeiter sichtbar machen – neben dem Mahlstrom an Negativ-Nachrichten?
- Wie klar sind meinen Mitarbeitern ihre Aufgaben und Zuständigkeiten – und ihre Nicht-Aufgaben und Nicht-Zuständigkeiten?
- Wie klar sind meinen Mitarbeitern die gemeinsamen Ziele, das Wofür unseres Teams, unserer Organisation? Wie kann ich bei allen für mehr Know-Why sorgen, vielleicht durch das Weitergeben von Lob von außen, die Erinnerung an anderen schwierige Situationen in der Firmengeschichte o.ä.?
- Welche Prozesse und Abläufe nerven die Mitarbeiter, welche davon können zumindest provisorisch aufgehoben oder erleichtert werden?

- Welche Konflikte müssen auch jetzt und gerade jetzt angegangen werden? Wo kann die Belegschaft das selbst tun, wo braucht es meine Hilfe, wo ist vielleicht ein externer Coach oder Mediator wichtig?
- Welche emotionalen Übertreibungen sind in der jetzigen Lage hinnehmbar und verzeihlich?

DAS GESELLSCHAFTLICHE WIR FÖRDERN

- Was kann ich in meinem Viertel, in meiner Gemeinde, in meinem digitalen Netzwerk für mehr Miteinander tun?
- Wie will ich, dass unser Unternehmen, meine Organisation in der Gesellschaft gesehen wird? Von Blutspenden über Gutscheine bei lokalen Restaurants und Händlern über Hilfsaktionen bis hin zu Spenden für Menschen in akuter Not: Welchen Beitrag könnte unser Unternehmen dazu leisten? Wie will und kann ich dafür werben?
- Was heißt für mich, für meine Organisation in diesen Zeiten „unternehmerischer Anstand“? Wie will ich diesen in meinem und unserem Umgang mit Kunden, Partnern, Lieferanten leben?

MÖGLICHST SINNLOS FÜHREN

Wer Sinn in seinem beruflichen Tun empfindet, die oder der

- verlässt seine Organisation statistisch gesehen seltener
- zeigt mehr Engagement in der Arbeit
- und berichtet von signifikant höherer Jobzufriedenheit

Führungskräfte haben massiven Einfluss darauf, ob und wie sinnvoll Mitarbeiter ihre Tätigkeit erleben. Hier kommen also Sie ins Spiel, liebe Positiv Führenden! Und wenn Sie wissen wollen, wie Sie garantiert das letzte Quäntchen an Motivation aus Ihren Mitarbeitern vertreiben – mit diesen Tipps klappt's bestimmt!

KEINE BEGRÜNDUNGEN!

Wer seinen Mitarbeitern erklärt, wozu ihre Arbeit dient, wofür bestimmte Regeln eingeführt oder angepasst werden, verhilft ihnen zu mehr Bedeutung. Damit sinken deren Stress- und Müdigkeitswerte sowie die Neigung zu Konflikten, lassen diverse Studien vermuten. Um frei nach Viktor Frankl zu formulieren: „Wer ein Wofür zu arbeiten hat, erträgt jedes Wie.“

BIGGER PICTURE – AUF KEINEN FALL!

Auch wenn nicht jede Firma die Welt retten kann mit ihren Angeboten oder Dienstleistungen: Wenn Ihre Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, die Organisation leistet sinnvolles für die Gemeinschaft, schafft Ausbildungs- und Arbeitsplätze, erhöht das die Motivation und den Einsatz für die Arbeit. Untersuchungen des US-Professors Jim Stengel haben ergeben, dass die 50 weltweit am schnellsten wachsenden Konsumentenmarken allesamt um ausgesprochene Wertesysteme herum organisiert und aufgebaut waren – sie wuchsen drei Mal so schnell wie ihre Konkurrenten, bei denen dies nicht der Fall war.

BEITRAG – BLOß NICHT!

„Und was machen Sie so“, soll John F. Kennedy einst einen Hausmeister gefragt haben, als er die Raketenabschussbasis in Cape Canaveral besuchte. „Mr. Präsident, ich helfe dabei, einen Mann auf den Mond zu bringen“, lautete die Antwort angeblich. Der Hausmeister muss eine Führungskraft gehabt haben, die sich auskennt mit Motivation: Wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, ihre Tätigkeit leistet einen Beitrag zum Unternehmensganzen, wenn Sie sich wiederfinden im großen Ganzen, wenn sie ein Stückweit stolz sein können auf ihren Beitrag zum Endprodukt, stärkt das die Loyalität und Verbundenheit.

MICROMANAGEN, MICROMANAGEN, MICROMANAGEN!

Autonomie und Entscheidungsspielräume sind ein wesentlicher Motivationsfaktor. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern kein Vertrauen schenken und ihr Handeln dauerhaft feinsteuern und kontrollieren wollen, schädigen damit deren Sinnerleben massiv.

AN DEN STÄRKEN VORBEIDELEGIEREN!

Wenn Mitarbeiter sich mit ihren Stärken, Charakterzügen und Prinzipien in ihrer Arbeit wiederfinden, zählt das stark auf ihr Empfinden von sinnhafter Arbeit ein. Wer also den Pinguin möglichst demotivieren will, sollte ihn zu den Löwen stecken und umgekehrt – statt die Stellenbeschreibung für einen Pinguin an die pinguinesken Kompetenzen anzupassen...

ANSTAND ÜBER BORD!

Ethisches, prinzipiengeleitetes Handeln von Führungskräften trägt wesentlich zu einer sinnhaften, authentischen Arbeitskultur bei. Als unanständig oder prinzipienlos wahrgenommenes Verhalten von Chefs – Verfehlungen, Boni etc. – kann die eigene Arbeitsleistung und -ethik stark beeinflussen. Ich habe vor wenigen Tagen von einem Bauunternehmer erfahren, dem die paar Hundert Euro Miete für einen größeren Toilettenwagen zu teuer waren, um den 25 Handwerkern auf der Baustelle das regelmäßige Händewaschen zu ermöglichen. Können Sie sich vorstellen, wie motiviert die jetzt arbeiten?

KEIN KONTAKT ZU KUNDEN!

Mitarbeiter, die erfahren, wer von ihrer Arbeit profitiert, arbeiten deutlich engagierter: Der US-amerikanische Organisations- und Arbeitspsychologe Adam Grant hat Untersuchungen mit den Mitarbeitern von Call Centern durchgeführt, die Spenden für Universitätsstudenten einwerben sollten – eine sehr frustrierende und monotone Tätigkeit. Nachdem ein Teil der Telefonisten fünf Minuten lang den Erfahrungsbericht eines Studenten gelesen hatten, der die Bedeutung der Stipendien für sein Leben schilderte, waren sie fast drei Mal so viele Spenden ein wie die Kontrollgruppe.

JA KEIN GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT!

Als Larry Fink, der CEO der Investment-Bank Blackrock, den CEOs Amerikas und der Welt ins Stammbuch schrieb, sie sollen sich verdammt noch mal für Nachhaltigkeit und andere gesellschaftliche Zwecke einsetzen und nicht nur für bessere Quartalszahlen, kam das für Viele überraschend. Denn was wäre los, wenn mehr Mitarbeiter Grund hätten, stolz zu sein auf den Einsatz ihres Unternehmens zugunsten sozialer, ökologischer oder sonstiger gesellschaftlicher Ziele?

SCHIEß ZIELE!

"Big, hairy and audacious goals" nennen die Amerikaner Ziele, die "groß, haarig und wagemutig" sind. Die letztlich gar nicht unbedingt 1:1 erreicht werden müssen, aber alleine schon deren Strahlkraft und Vision die Menschen anzieht. So wie Sterne uns ja auch zur Navigation dienen, wenn wir nicht zu ihnen reisen. Visionäre, attraktive Bestrebungen, wie sie viele Stiftungen und manche Unternehmen in ihren Leitsätzen formulieren (IKEA: "schöne Einrichtung für jeden Geldbeutel"; VOLVO: "kein Verkehrstoter durch/in einem neuen Volvo mehr"; GOOGLE: "Don't be evil") können Organisationen attraktiv für Arbeitnehmern machen und halten – so lange die dann aber auch wirklich verfolgt werden.

ERFOLGE WAHRNEHMEN UND WERTSCHÄTZEN

Die Skirennläuferin, die nach dem Blick auf die Anzeigetafel mit der blinkenden Eins die Arme hochreißt. Der Kletterer, der am Ende seiner Tour den letzten Zug mit einem lauten Juchzer bejubelt, den das halbe Tal hört. Und die Chefin, die am Freitag – oder für viele diese Woche vielleicht heute, am Donnerstag, eine saftige, ernstgemeinte Dankesmail an alle raushaut: Die drei tun das Gleiche, sie **nehmen Erfolg wahr**, sie feiern Errungenes. Eine wichtige, die fünfte Strategie des PERMA-Modells auf dem Weg zu mehr Motivation, Freude und Leistungsfähigkeit im Job. Hier drei Anregungen dazu:

ZIELE, DIE ZIEHEN

- Wissen Sie und Ihre Mitarbeiter, welche Ziele jetzt gerade verfolgt werden sollten?
- Wissen Sie und Ihre Mitarbeiter, welche Ziele jetzt gerade nicht verfolgt werden sollten?
- Wie konkret formuliert sind diese Ziele? Wie messbar, wie attraktiv sind diese Ziele, gibt es klare Termine dafür? Und sind die Ziele als „Hin-zu“-Ziele (Annäherungsziele) formuliert, die unser Belohnungszentrum aktivieren und die in den Gehirnen unserer Mitarbeiter (statt „Weg-von“- oder Vermeidungs-Zielen)?

Je mehr von diesen Fragen Sie und Ihre Belegschaft klar beantworten können, desto klarer scheint es bei Ihnen um die Ziele zu stehen. Und um so wahrscheinlicher ist es, diese auch zu erreichen.

Ziele müssen nicht unbedingt stur verfolgt werden, unter Missachtung aller Umstände. Gerade in Zeiten der Corona-Krise, aber auch ansonsten in hoch turbulenten Zeiten, ist es wichtig und sinnvoll, **Zielvorgaben anzupassen**, zu verändern, zu verkleinern – oder auch mal komplett in die Tonne zu treten. Aber da und bekannt sein sollten sie.

FORTSCHRITT STATT HAMSTERRAD

- Wann und wie erleben Sie und Ihre Mitarbeiter Vorankommen in der Arbeit?
- Wie werden Fortschritte, Meilensteine und Errungenschaften bei Ihnen gesehen, wahrgenommen, wertgeschätzt?
- Was haben Sie diese Woche geschafft? Wo sind Ihre Mitarbeiter die Tage ein Stück weitergekommen?

Hier geht es um das, was Psychologen „**Selbstwirksamkeit**“ nennen, ein Konzept von Albert Bandura. Selbstwirksamkeit bedeutet im wesentlichen: Bewusstsein für den eigenen Einfluss auf Handlungen und Entscheidungen. Sie ist eine wichtige Quelle von Motivation und ein

extrem wichtiger Faktor zu Prävention von Burnout-Erkrankungen. Wer hingegen immer das Gefühl hat, in einem Hamsterrad zu rennen, wo nie etwas weitergeht, weil jedes Fünkchen an Impuls und Initiative von micromanagenden Vorgesetzten oder bedenkenträgerischer Konzernkommitologie zerhackstückt wird, der erlebt keinen Fortschritt. Kündigt innerlich. Und vielleicht auch äußerlich. Und/oder wird krank.

MINUTIÖSE ERFOLGSANALYSE

Montag früh um 8.00, Volkswagen-Stammwerk in Wolfsburg, im Keller von Halle 70: Wenn man den Erzählungen altgedienter VW-Mitarbeiter glaubt, war das lange Jahre der Ort, an dem man seine Arbeitswoche nicht starten wollte. Denn es war der „Schadenstisch“, der Tisch, an dem sich der damalige VW-Chef fehlerhafte Teile aus laufenden Serien- und Versuchsfahrzeugen zeigen ließ. Mit Fahrzeug-Nr., Ausfalldatum, Laufstrecke, Ausfallursache, vorgeschlagenen Abhilfemaßnahmen, Änderungskosten, möglichem Serieneinsatztermin und namentlicher Zuständigkeit wurde sauber aufgelistet, was alles schief gelaufen war und wer was bis wann zu tun hatte, um den Fehler abzustellen. Für die jeweils zuständigen Bereichs-, Hauptabteilungs-, Abteilungsleiter oder Versuchingenieure muss das ein Schreckenstermin gewesen sein. Ein Termin, der irgendwie typisch ist für unsere deutsche Ingenieurskultur, genau, präzise – aber eben leider häufig im Defizitdenken verhaftet.

Wie wäre es, wenn Führende, in Abwandlung des „Schadenstisches“ bei VW, **„Erfolgstische“** einführen würden, also in aller Penibilität und vor versammelter Mannschaft Fragen stellen würden wie:

- Wie kommt es, dass wir das geschafft haben?
- Wer genau hat uns mit welchen Stärken und Kompetenzen in diesem Projekt weitergebracht?
- Was lernen wir daraus für die Zukunft, wie können wir diese Errungenschaft replizieren?

Detaillierte, minutiöse Erfolgsanalyse, die mit deutscher Präzision auf das Zustandekommen von Gelingen blickt – das wäre doch mal eine Anregung für Sie und Ihre Truppe, oder?

MEHR ZU MIR



Arbeitsschwerpunkte

- Positive Leadership, Kommunikation, Konflikt, Ressourcenmanagement
- Coaching, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Vorträge

Weiterbildungen/Zertifizierungen

- Ausbildung Systemischer Coach, Systemischer Berater, Systemischer Therapeut (jeweils IFW München)
- Kommunikationspsychologie Friedemann Schulz von Thun
- Science of Happiness (University of California, Berkeley)
- Positive Business (Deutsche Gesellschaft für Positive Psychologie, DGPP)
- PERMA-Lead-Consultant, 9-Levels-Berater, Lifo-Analyst

- Trainer C Skibergsteigen Deutscher Alpenverein (Lawinentrainings, Führen im hochalpinen Gelände)

Ausbildung/Berufserfahrung

- Seit 2007 selbstständiger Speaker, Coach, Teamentwickler
- Fachautor (BrandEins, SZ, Zeit etc., „Positiv führen in schwieriger Zeit“, Haufe 2020)
- Dipl.-Politikwissenschaftler (FU Berlin/Institut d'Etudes Politiques de Paris)
- Führungserfahrung in diversen Redaktionen/Verlagen

Und sonst?

- leidenschaftlicher Skitourengeher, Bergsteiger
- (meist) zuversichtlicher Patchwork-Vater
- zwei linke Hände

IN KONTAKT KOMMEN & BLEIBEN



zu meinem **Podcast** „Positiv Führen“ geht es hier: www.positiv-fuehren.com/podcast



auf **Xing** bin ich hier: https://www.xing.com/profile/Christian_Thiele5/cv



auf **LinkedIn** bin ich erreichbar unter [linkedin.com/in/christianthiele](https://www.linkedin.com/in/christianthiele)

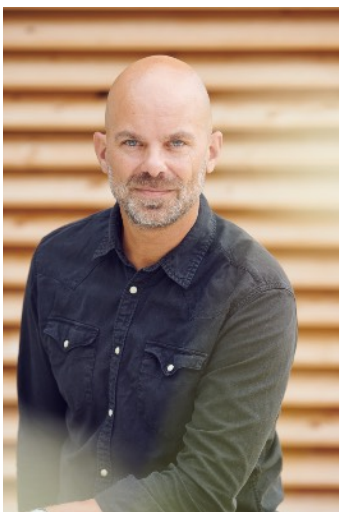


E-Mails gerne an kontakt@positiv-fuehren.com



und unter 0172-7759447 klingelt mein Telefon

Wie und wo auch immer: Ich freue mich, von Ihnen und Euch zu hören oder zu lesen!



Mit positiven Grüßen

Christian Thiele

P.S.: Ihr macht das gut!