

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Einleitung: Die Potenzialvernichtungsmaschinerie muss gestoppt werden</b> ..	11
Potenzialorientierte Führung als Lösungsweg .....	11
Potenzialentwicklung heißt: 4 plus 4 = 16 .....	13
Die Potenziale der Mitarbeitenden potenzieren .....	15
Was Ihnen dieses Buch außerdem zu bieten hat .....	16
<b>1 Von der Potenzialvernichtung zur Potenzialgestaltung</b> .....	19
1.1 Mit inneren Bildern eine Erfolgsspirale in Gang setzen .....	20
1.2 Innere Bilder kreieren – der Visionär in unserem Kopf .....	22
1.3 Potenziale freisetzen – außerhalb der Komfortzone .....	25
1.4 Verhalten nachhaltig ändern – durch Selbstreflexion und Feedback ..	27
1.5 Neue Erfahrungen machen – Lernchancen nutzen .....	29
1.6 Kompetenzen integrieren – das Verhaltensrepertoire vergrößern ....	31
1.7 Fallbeispiel: Der Blick in die grüne Krötengrütze .....	32
1.7.1 Innere Bilder kreieren .....	34
1.7.2 Potenziale freisetzen .....	35
1.7.3 Verhalten nachhaltig ändern .....	35
1.7.4 Erfahrungen machen .....	36
<b>2 Selbststeuerung als Führungskompetenz – Potenzialgestaltung setzt Selbstreflexion voraus!</b> .....	39
2.1 Mitarbeiterführung setzt Selbstkenntnis und Selbstführung voraus ..	40
2.2 Achtsamkeit als Mittel zur Selbstführung .....	43
2.2.1 Identifikation, Resignation, Zynismus und Souveränität .....	44
2.2.2 Achtsamkeit üben .....	46
2.3 Die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten führt zum Flow ..	48
2.3.1 »Was ist mein Ding?«: Unsere Werte und Motive besser kennenlernen .....	50
2.3.2 Die Lebensmotive als Steuerungselemente des Verhaltens ...	51
2.4 Leitbild entwickeln: Am Anfang das Ende im Sinn haben .....	55
2.5 Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen .....	58
2.6 Führen Sie sich selbst potenzialorientiert! .....	61

<b>3</b>	<b>Das Wesen wertschätzender und empathischer Kommunikation</b> . . .	63
3.1	Kommunikation mit Herz und Verstand, mit Gefühl und Vernunft . . .	64
3.1.1	Nicht nur auf der Sachebene kommunizieren . . . . .	65
3.1.2	Kommunizieren (auch) mit Gefühl . . . . .	67
3.1.3	Die Unvorhersehbarkeit der menschlichen Kommunikation . . .	68
3.1.4	Führen mit Vereinbarungen statt mit Anweisungen . . . . .	69
3.2	Wertschätzende Kommunikation ist eine Frage der Haltung . . . . .	71
3.2.1	Mit den Mitarbeitenden ins potenzialorientierte Gespräch kommen . . . . .	73
3.2.2	Achtsamkeit im Umgang mit der eigenen Intention und Absicht	75
3.2.3	Als »ganzer Mensch« kommunizieren . . . . .	78
3.2.4	Mit Offenheit und Ehrlichkeit Vertrauen aufbauen . . . . .	78
3.2.5	Wertschätzende Kommunikationsinstrumente einsetzen . . . . .	81
3.2.6	Stärken im Team stärken . . . . .	82
3.3	Kulturwandel beginnt bei der Sprache . . . . .	84
3.4	Kommunizieren Sie potenzialorientiert! . . . . .	86
<b>4</b>	<b>Führungsarbeit als Dienstleistung: die Mitarbeitenden als Kunden der Führungskraft</b> . . . . .	89
4.1	Führung als Dienstleistung . . . . .	90
4.1.1	Was überhaupt ist eine Dienstleistung? . . . . .	91
4.1.2	Welche Dienstleistungen sollte eine Führungskraft bieten? . .	91
4.1.3	Was macht einen guten Dienstleister aus? . . . . .	94
4.1.4	Freiwilligkeit und Aufmerksamkeit als Voraussetzungen . . . . .	95
4.1.5	Jede Veränderung beginnt bei sich selbst . . . . .	96
4.1.6	Führung als Dienstleistung braucht Begeisterung . . . . .	97
4.1.7	Ein guter Dienstleister kommuniziert auf Augenhöhe . . . . .	98
4.1.8	Vertrauen in die Mitarbeitenden als Dienstleistung . . . . .	102
4.1.9	Der »Kunde« entscheidet über die Qualität der Dienstleistung	104
4.2	Potenzialorientiertes Führen als Dienstleistung . . . . .	106
4.2.1	Überforderung und Unterforderung vermeiden . . . . .	106
4.2.2	Positive Potenzialerfolgsspirale in Gang setzen . . . . .	107

<b>5</b>	<b>Konflikte als Chance für Potenzialentfaltung und Veränderungsprozesse</b> .....	109
5.1	Konflikte zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden für Potenzialentwicklung nutzen .....	110
5.1.1	Wozu sind Konflikte gut? .....	111
5.1.2	Der Umgang mit Andersartigkeit im Konflikt .....	112
5.2	Im Konfliktfall zwischen Person und Verhalten differenzieren .....	114
5.2.1	Der Fall: »Das Spiel der Erwachsenen« .....	115
5.2.2	Die Lösung: Distanz aufbauen und Verhalten analysieren .....	116
5.3	Konflikte zwischen Mitarbeitenden: vom Retter zum Coach .....	118
5.3.1	Die Führungskraft als Retter: auf verlorenem Posten .....	118
5.3.2	Als allparteilicher Coach Hilfe zur Selbsthilfe geben .....	119
5.4	In Konflikten eine Win-Win-Lösung anstreben .....	121
5.4.1	Auf der Suche nach der dritten Alternative .....	123
5.4.2	Andere unter Wahrung der eigenen Interessen unterstützen .....	125
5.5	Konflikte als Chance zur Potenzialentfaltung .....	126
5.5.1	Potenzialentfaltung auf »dem dritten Weg« .....	127
5.5.2	Potenzialentfaltung: Auf beide Seiten Rücksicht nehmen .....	129
<b>6</b>	<b>Zu Leistung führen: die Leistungsfähigkeit bei sich selbst, den Mitarbeitenden und dem Unternehmen fordern und fördern</b> ..	131
6.1	Der Begriff »Leistungsfähigkeit« und die »Minderleister« .....	132
6.2	Mit dem 4-Leistungsfaktoren-Modell Leistung aktivieren .....	134
6.2.1	Gleichgewicht zwischen Konfrontation und Unterstützung herstellen .....	136
6.2.2	Destabilisatoren thematisieren .....	137
6.2.3	Ausstieg aus dem Teufelskreis .....	138
6.2.4	Wohlvollende Haltung aufbauen .....	139
6.2.5	Change Talk: Mitarbeitenden den Weg zur Veränderung eröffnen .....	140
6.3	Die konkrete Arbeit mit dem 4-Leistungsfaktoren-Modell .....	143
6.3.1	Säule 1: Passung von Person und Anforderungen – Leistungen beurteilen .....	143
6.3.2	Säule 2: Arbeitsbeziehungen – sensibel agieren .....	145
6.3.3	Säule 3: Selbstführung – Demotivation vermeiden .....	146
6.3.4	Säule 4: Private Ressourcen – Verständnis zeigen .....	148
6.3.5	Mit Veränderungsplan zur nachhaltigen Verhaltensänderung .....	148
6.4	Mit dem Konzept »Zu Leistung führen« zur Potenzialentfaltung .....	151

<b>7</b>	<b>Gesundes Führen mit Wertschätzung und Achtsamkeit</b> . . . . .	155
7.1	Die Rahmenbedingungen der neuen Arbeitswelt . . . . .	156
7.1.1	Angst macht krank! . . . . .	156
7.1.2	Das Klima der Angst und das Klima des Vertrauens . . . . .	158
7.1.3	Stress – der gefährliche Krankmacher Nr. 1 . . . . .	159
7.2	Die wichtigsten Aspekte des »gesunden Führens« . . . . .	161
7.2.1	Die Säge schärfen und das System herunterfahren . . . . .	161
7.2.2	Den Einflussbereich vergrößern . . . . .	163
7.2.3	Führungsverhalten und die Gesundheit der Mitarbeitenden . . . . .	165
7.2.4	Gesundes Führen als Vorbild . . . . .	168
7.2.5	Der gesundheitsfördernde Effekt von sinnstiftender Arbeit . . . . .	169
7.3	Wie gesundes Führen zur Potenzialentfaltung beiträgt . . . . .	171
	<b>Schlusswort</b> . . . . .	175
	Literatur und Quellen . . . . .	177
	Die Autorinnen . . . . .	181
	Stichwortverzeichnis . . . . .	185