
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	11
2	Führung und Haltung in einem bildlichen Transformationsmodell verorten	15
2.1	Arbeitswelt gestern, heute und morgen	15
2.1.1	Ein Bild zum Wandel der Arbeitswelt als Gesprächsbasis	17
2.1.2	Mit vier Ebenen die Veränderungen der Arbeitswelt einordnen	19
2.1.3	Merkmale der klassischen und neuen Arbeitswelt im Detail	22
2.2	Erfolgsfaktor Vertrauen: Einen übergeordneten Halt mit Herz, Kopf und Hand schaffen	30
2.2.1	Vertrauen überbrückt Unsicherheit	30
2.2.2	Vertrauen entsteht durch Herz, Kopf und Hand	35
2.2.3	Vertrauen auf den Punkt gebracht – ein einfaches Instrument zur Stimmungsabfrage	41
2.3	Persönliche Haltung: Innere Stabilität mit drei Faktoren entwickeln	46
2.3.1	Wozu eine Haltung sinnvoll ist	46
2.3.2	Was eine Haltung ist und wie sie wirkt	48
2.3.3	Grundstruktur einer individuellen Haltung	52
2.3.4	Haltungsfaktor: Selbst- und mitverantwortlich sein	54
2.3.5	Haltungsfaktor: Menschlich sein	57
2.3.6	Haltungsfaktor: Kleinste Schritte	61
2.4	Führung mit Haltung: Menschlich und standhaft sein	64
2.4.1	»Führen mit Herz«: Ein starkes <i>Wozu</i> ist die Grundlage	68
2.4.2	»Führen mit Kopf«: Die Aufgaben von Führung neu denken	69
2.4.3	»Führen mit Hand«: Das <i>Wie</i> der Führung neu gestalten und Beziehungssicherheit geben	71
2.4.4	Haltung zu sich selbst stärken	73
2.4.5	Haltung zu Veränderungen entwickeln	77
2.4.6	Menschlich mutig bleiben	80

3	Die Erfolgsfaktoren vertiefen und in die Zusammenarbeit einbringen	83
4	Erfolgsprinzip Herz: Respektvoll, anerkennend und menschlich führen und zusammenarbeiten	85
4.1	Eine wohlwollende Haltung in der Zusammenarbeit etablieren	88
4.2	Führungskompetenz Zuhören	96
4.3	Team-Beziehungen motivierend gestalten	104
4.3.1	Kleine Tugenden – große Wirkung	105
4.3.2	Das Gute sehen und Fortschritte würdigen	110
4.3.3	Direkt und regelmäßig Feedback geben und nehmen	113
4.3.4	Unstimmigkeiten wertschätzend ansprechen und lösen	115
4.3.5	Zahlen und Prozesse mit Storytelling emotionaler gestalten	122
4.4	Menschliche, wertschätzende Meeting-Strukturen etablieren	125
4.4.1	Meetings menschlicher gestalten	126
4.4.2	Zeit für nicht-fachlichen Austausch einplanen	130
4.4.3	Stärkendes Feedback im Team etablieren	132
4.4.4	Retrospektiven etablieren	134
4.4.5	Die Geschichte vom Dom	135
5	Erfolgsfaktor Kopf: Klar, verstehbar und berechenbar führen und zusammenarbeiten	139
5.1	Eine Haltung als Schrittmacher und Tempomacher einnehmen	140
5.2	Führungskompetenz Rahmen und Ziele setzen	146
5.3	Im Team klarer und strukturierter zusammenarbeiten	154
5.3.1	Kleine Tugenden – große Wirkung: Berechenbar und verstehbar sein	155
5.3.2	Bildlich Klartext reden statt weichspülen	158
5.3.3	Verschiedene Sichtweisen zulassen und Ambiguitäten aushalten	161
5.3.4	Rollen und Erwartungen klären sowie Vereinbarungen treffen	164
5.4	Mit Meetings für mehr Transparenz sorgen	173
5.4.1	Townhall-Meetings: Informationen fokussiert weitergeben	173
5.4.2	Taskboard einführen und regelmäßig besprechen	175

6	Erfolgsfaktor Hand: Mutig und aus der Zukunft heraus zusammenarbeiten	179
6.1	Aus einer zukunftsorientierten Haltung agieren	181
6.2	Führungskompetenz »Prototyping« statt Perfektionismus	185
6.3	Die Teamenergie umsetzungsorientiert beeinflussen	189
6.3.1	Kleine Tugenden – große Wirkung: Sich gegenseitig unterstützen	190
6.3.2	Stärken sichtbar und erlebbar machen	192
6.3.3	Selbst- und Mitverantwortung übernehmen	193
6.3.4	Die Teamenergie mental steuern	198
6.3.5	Das Team organisieren – und strukturieren	202
6.4	Teamprozesse, die Mitverantwortung und Energie steigern	208
6.4.1	Delegierter Meeting Prozess	210
6.4.2	Verbindlicher und nachhaltiger zusammenarbeiten	211
6.4.3	Abschalten, statt immer erreichbar zu sein	213
7	Praxisleitfaden: Transformationsprojekte souverän und menschlich gestalten	217
7.1	Kernphasen von Veränderungen und Zusammenarbeit verstehen	218
7.1.1	Mit der Theorie U von A nach B: Fünf Phasen von Veränderungen	218
7.1.2	Mit den Menschen von A nach B: Drei Stadien der Zusammenarbeit beachten	224
7.2	Das angepasste Stadium gestalten: Menschen für das Neue aktivieren	229
7.2.1	Als Schrittmacher führen: First pace, then lead	230
7.2.2	Praxisbeispiel: Agilität einführen	236
7.2.3	Praxisbausteine: Einen Kick-off menschlich gestalten	242
7.2.4	Aus dem persönlichen Moderationsnähkästchen	249
7.3	Der Knackpunkt: Die Transformationsschwelle	251
7.3.1	Die Transformationsschwelle verstehen	251
7.3.2	Die Transformationsschwelle mit sieben Schritten überwinden	253
7.3.3	Praxisbeispiel Führung und Agilität: Kollektive Transformationsschwelle Emotionen?	261
7.3.4	Aus dem Nähkästchen: Meine Transformationsschwelle als Coach	271
7.4	Das aktive Stadium unterstützen: Das Neue vertrauensvoll einführen	274
7.5	Das verbundene Stadium würdigen: Das Neue abschließen	282

8	Nachhaltig eine gute Haltung im Alltag integrieren	287
8.1	Die innere Haltung immer wieder im Alltag spüren	287
8.2	Die eigene Intention verankern	293
8.3	In unsicheren Situationen souverän bleiben	296
Ausblick		301
Quellen		306
Stichwortverzeichnis		309
Die Autorin		312