

Inhaltsverzeichnis

Intro	15
1 Verbindende Führung – Authentische Führung durch Selbst-Erkennen	19
1.1 Einleitung	20
1.2 Wirksame Selbst-Verbindung	24
1.2.1 Selbst-Verbindung braucht Raum und Zeit	27
1.2.2 Individualität, Bedürfnisse, Potenzial und Selbstfürsorge	30
1.2.3 Selbst-Verbindung durch Intuition	32
1.3 Emphatische verbindende Führung braucht Selbst-Erkennen	35
1.4 Praxistipps	38
1.5 Ausblick	39
Literatur	40
Über Ruth Maria Mattes	41
2 Systemisches Denken und Handeln –Kompetenzen stärken durch Beobachtung der Beobachtung	43
2.1 Wofür ist systemisches Wissen wichtig?	43
2.1.1 Was sind Systeme?	44
2.1.2 Relevante Systeme für Führung	46
2.1.3 Autopoiese: Ein Arbeitsklima für Potenzialentfaltung schaffen	48
2.2 Das Systemische Führungsmodell	49
2.2.1 Vertrauen	50
2.2.2 Transparenz	50
2.2.3 Demut	50
2.2.4 Mehrparteilichkeit	51
2.2.5 Grenzsetzung	51
2.2.6 Nicht-Wissen	52
2.3 Kybernetik 2. Ordnung	52
2.4 Ausblick	54
Über Marcel Hübenenthal	55
3 Führen mit Demut – Warum eine alte Tugend für nachhaltiges und modernes Führen unerlässlich ist	57
3.1 Einleitung	57
3.2 Was ist demutsvolle Führung?	57
3.3 Wo stehen Sie auf der Demutskala?	58

3.4	Die positiven Effekte von Demut	59
3.5	Was bedeutet Demut im Detail?	62
3.5.1	Die eigenen Schwächen und Stärken sehen und zeigen	62
3.5.2	Andere anerkennen	65
3.5.3	Immer lernbereit und offen sein	66
3.5.4	Das größere Ganze sehen	67
3.6	Die Stolpersteine auf dem Weg zur Demut	70
3.7	Ausblick	71
	Literatur	73
	Über Franziska Frank	73
4	Bewusste Führung – Denkfehler erkennen, wirksamer führen	75
4.1	Wie unbewusste Denkstrukturen unser Handeln beeinflussen	75
4.1.1	Unsere Informationsaufnahme ist limitiert	76
4.1.2	Jeder entwickelt unterschiedlichste Verarbeitungsroutinen für Informationen	77
4.1.3	Menschen entwickeln unterschiedliche Bewertungen und Urteile	78
4.2	Von fragwürdigen Denkmustern	79
4.2.1	Bestätigungs-Bias	80
4.2.2	Lineares Denken	81
4.2.3	Fragwürdige Denkstrukturen bewusst machen	81
4.3	Was bewusste Führung ausmacht	82
4.3.1	Wissenschaftlich denken, mehr infrage stellen	83
4.3.2	Umlernen lernen	84
4.3.3	Fehler zugeben und das nächste Mal klüger handeln	85
4.3.4	Weisheit entwickeln, wissen, was man nicht weiß	86
4.3.5	Weniger urteilen, Komplexität begreifen und managen	87
4.3.6	Die innere Welt der Mitarbeitenden erkennen	87
4.4	Neues Denken, neue Möglichkeiten	88
	Literatur	88
	Über Markus Ramming	89
5	Selbstorganisation – Psychologische Sicherheit als Grundlage der neuen Arbeitswelt	91
5.1	Einleitung	91
5.2	Kulturelle Agilität mit psychologischer Sicherheit und Empowerment	92
5.2.1	Psychologisches Empowerment	94
5.2.2	Psychologische Sicherheit	98
5.3	Mindset – dein Rüstzeug als Führungskraft	99
	Literatur	106
	Über Dominique Stroh	108

6	Empathie im Topmanagement: kennen, können, müssen – Emotionale Intelligenz als Grundlage für den Unternehmenserfolg	109
6.1	Einleitung	109
6.2	Empathie bedeutet, Menschen und Situationen zu verstehen	110
6.2.1	Empathie – was ist das?	111
6.2.2	Empathie – warum sie wichtig ist	114
6.2.3	Empathie – warum sie immer wichtiger wird	114
6.3	Empathie in der Theorie	116
6.3.1	Emotionale Empathie	117
6.3.2	Kognitive Empathie	117
6.3.3	Soziale Empathie	117
6.4	Empathie in der Praxis	118
6.4.1	Empathie muss man wollen	118
6.4.2	Empathie bedeutet, die Perspektive zu wechseln	119
6.4.3	Empathie – mehr als nur ein Wort	120
6.5	Ausblick	121
	Literatur	122
	Über Gudrun Happich	122
7	Vertraut euch! – Vertrauen als Schlüsselfaktor zur Führung von leistungsstarken Teams in schnelllebigen Unternehmen	123
7.1	Einleitung	123
7.2	Sich selbst vertrauen	125
7.2.1	Authentizität lernen – durch Wertschätzung und Empathie	126
7.2.2	Führen oder managen?	127
7.3	Vertrauen schenken	130
7.3.1	Vertrauen Sie, bis Ihr Vertrauen gebrochen wird	131
7.3.2	Setzen Sie sich für Ihr Team ein	132
7.4	Vertrauen verdienen	133
7.4.1	Zeigen Sie Ihre Emotionen und Schwachstellen	134
7.4.2	Schaffen Sie eine transparente Fehlerkultur	136
7.5	Schlusswort	138
	Literatur	139
	Über Uta Weiss	141
8	Stärken stärker stärken stärkt – Mit Positive Leadership zu mehr Lust und Leistung im Job	143
8.1	Was Stärken sind und bringen	143
8.1.1	Positiv führen, stärkenorientiert führen	144
8.1.2	Wozu Stärken stärken?	145

8.1.3	Woher die Schwäche bei den Stärken kommt	146
8.1.4	Stärken: Was sie sind – und was nicht	147
8.1.5	Welche Stärken es gibt?	148
8.2	Stärken erkennen – bei sich und anderen: 7 Anregungen	151
8.2.1	Stärkenbrille aufsetzen	151
8.2.2	Stärkenstammbaum erstellen	151
8.2.3	Stärken testen und messen	153
8.2.4	Stressstärken erkennen	154
8.2.5	Stärken im Coaching stärken	154
8.2.6	Stärkenprofil erheben	154
8.2.7	Stärkenkarten nutzen	155
8.3	Stärken der Mitarbeitenden stärken	156
8.3.1	Mögliche Anlässe für ein Stärkengespräch	156
8.3.2	Kriterien für gute Stärkenrückmeldungen	158
8.3.3	Stärken erfragen	158
8.4	... und die Schwächen? Einige (gar nicht so wichtige) Hinweise	159
	Literatur	162
	Über Christian Thiele	162
9	Gesunde Führung durch Yoga – Konzepte des Yoga zur achtsamen Selbstführung	163
9.1	Einleitung	163
9.2	Warum ist gesunde Führung nötig?	164
9.2.1	Anforderungen an Führung heute	164
9.2.2	Gesunde Führung durch betriebliches Gesundheitsmanagement	165
9.2.3	Gesunde Führung in der Praxis	165
9.3	Yoga – Weisheitslehre zwischen Tradition und Moderne	166
9.3.1	Yogaübungswege und die Synthesen des Yoga	166
9.3.2	Die Kleshas – Quell allen Übels	167
9.4	Hilfreiche Konzepte des Yoga	169
9.4.1	Patañjalis achtgliedriger Yogapfad	169
9.4.2	Āsana – Die Körperübungen	171
9.4.3	Prānāyāma – Die Atemübungen	174
9.4.4	Pratyāhāra – Das Zurückziehen der Sinne nach innen	177
9.4.5	Dhārāna, Dhyāna und Samādhi – Die Konzentration, Meditation und ein höheres Bewusstsein	178
9.5	Ausblick	179
	Literatur	181
	Über Katja Schnabel	182

10	Führung mit Klarheit und Kreativität – Mit Visualisierung und Moderation zu mehr Unternehmenserfolg	183
10.1	Einleitung	184
10.2	Erkenne das große Ganze	185
10.3	Was ist »Führung« und was zeichnet sie aus?	187
10.3.1	Vom T-shaped- zum π -shaped-Modell	187
10.3.2	Wie werde ich eine effektive Führungskraft?	190
10.3.3	Die fünf Schlüsselkompetenzen	191
10.3.4	Wissensmanagement als Führungsaufgabe	193
10.4	Die Vorteile von Visualisierungen	195
10.5	Moderationskompetenz	199
10.5.1	Zuhören können	201
10.5.2	Kernbotschaften erfassen können	202
10.5.3	Visualisieren können	203
10.5.4	Auf Einhaltung der Spielregeln achten	204
10.5.5	Vertrauen in die Gruppe haben	205
10.5.6	Divergieren und Konvergieren, um Ergebnisse zu erzielen	205
10.6	Die Kunst der Visualisierung: Dinge greifbar machen	207
10.7	Die Führungskompetenz der Zukunft – Facilitative Leadership	209
10.8	Was bleibt zu tun?	212
	Literatur	212
	Danny Herzog-Braune	214
11	Rolle, Haltung, Wirkung – Führung im Kontext von Team- und Kommunikationskultur	215
11.1	Führung – eine Frage der Perspektive	215
11.2	Wirken (und Führen) in komplexen Wirklichkeiten	217
11.3	Das Leitbild als Orientierungsrahmen	218
11.4	Wie kommt das Leitbild in die Praxis?	220
11.5	Perspektiven aus der und für die Praxis	221
11.6	Ausblick	226
	Literatur	227
	Über Sabine Milowan	228
12	Digital Leadership – Durch Vertrauen und Partizipation eine tragfähige Beziehung in der virtuellen Welt gestalten	229
12.1	Der Mensch als soziales Wesen in einer digitalen Welt	229
12.2	Fünf Thesen zur digitalen Transformation	230
12.2.1	These 1: Analoge und digitale Kommunikation sind sich nur scheinbar ähnlich	230
12.2.2	These 2: Primatverschiebung von relevant zu interessant findet statt	231

12.2.3	These 3: Eine informationsüberladene Welt ist immer eine heuristische Welt	232
12.2.4	These 4: Künstliche Intelligenz ist nicht intelligent, aber mächtig	232
12.2.5	These 5: Das Ende der Digitalisierung können wir noch gar nicht absehen	234
12.3	Digital Leadership	234
12.3.1	Einige Aspekte der Führung der Zukunft	234
12.3.2	Praxis der Führung in einer digitalisierten Welt	235
12.3.3	Selbstmanagement als Führungskraft	239
12.4	Einige praktische Hinweise zum Führen in digitalen Kontexten	241
12.5	Schluss: Die neue Realität	243
	Literatur	243
	Über Miriam Landes und Eberhard Steiner	245
13	Die Erwartungen an eine Führungskraft in einer modernen Arbeitswelt – Anpassungsfähigkeit erwünscht	247
13.1	Die Entwicklung der Arbeitswelt	247
13.2	Die Digitalisierung und Industrie 4.0	248
13.3	Der Wandel der Berufsfelder in der VUCA-Welt	249
13.4	Wie können sich Unternehmen den neuen Herausforderungen stellen?	251
13.5	Moderne Arbeitskultur	253
13.5.1	Welche Faktoren kennzeichnen eine moderne Unternehmenskultur?	253
13.5.2	Sabbaticals als Herausforderung und Chance	255
13.5.3	Unternehmenskultur kommunizieren	256
13.6	Anpassungsfähigkeit und Empathie: Erfolgsfaktoren für Führungskräfte	257
13.6.1	Flache Hierarchien etablieren	257
13.6.2	Wertschätzung zeigen	258
13.6.3	Eine offene Fehlerkultur leben	258
13.6.4	Mitarbeitende entwickeln	259
13.6.5	Diversität fördern	259
13.6.6	Flexible Arbeitsmodelle unterstützen	261
13.6.7	Psychische Gesundheit im Blick behalten	262
13.6.8	Neue Mitarbeitende erfolgreich onboarden	263
13.6.9	Personaler:innen in ihrer Arbeit unterstützen	263
13.7	Ausblick	264
	Literatur	265
	Über Alex Gerritsen und Philipp Thölkes	266

14	Die Entwertung der Führungsrolle – Warum Chef:innen morgen weniger verdienen	267
14.1	Der Handlungsrahmen heutiger Führungskräfte	267
14.2	Eine strategische Einordnung	270
14.3	Eine gesellschaftliche Einordnung	274
14.4	Ausblick	277
	Über Tobias Krüger	278
	Nachwort	279
	Stichwortverzeichnis	281