

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 Stärkerückmeldungen | 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 |