

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ein kleines Gedankenspiel zum Anfang	1
1.2	Menschlichkeit – mehr als ein Erfolgsfaktor	2
1.3	Wie dieses Buch aufgebaut ist	5
2	Ein Blick zurück: Entwicklung des Führungsverständnisses	9
2.1	Prägende Denkmuster der Vergangenheit	9
2.2	Menschlichkeit – ein Phänomen von überzeitlicher Bedeutsamkeit	11
2.3	Führung und Menschlichkeit – Impulse aus dem Militär	12
2.4	Menschenbilder und Führungsverständnis im Wandel der Zeit	14
2.4.1	Menschenbild „Rational Economic Man“	14
2.4.2	Menschenbild „Social Man“	16
2.4.3	Menschenbild „Self-actualizing Man“	18
2.4.4	Menschenbild „Complex Man“	19
2.5	Zeit für einen Paradigmenwechsel	22
	Literatur	24
3	Menschen und Organisationen verstehen	27
3.1	Neue Landkarte des Denkens	27
3.2	Hirnforschung – Blick in den Mikrokosmos in unserem Kopf	30
3.2.1	Drei Gehirne und viele Autobahnen	30
3.2.2	„What fires together, wires together“	31
3.2.3	Vom Bewussten und Unbewussten	32
3.2.4	Emotionen	33
3.2.5	Schaltkreise der Motivation	34
3.3	Positive Psychologie – den ganzen Menschen im Blick	37
3.3.1	Die Suche nach dem gelingenden Leben	37
3.3.2	Ziele der Positiven Psychologie	38
3.3.3	Wohlfühlglück und Werteglück	40
3.3.4	Grundbedürfnisse und Selbstbestimmung	45
3.3.5	Emotionen und ihre Bedeutung	47

3.3.6	Tugenden und Stärken	51
3.3.7	Positive Leadership	53
3.4	Systemisches Denken: Abschied vom linear-kausalen Denken.	58
3.4.1	Kybernetik	61
3.4.2	Konstruktivismus	62
3.4.3	Soziologische Systemtheorie	63
3.4.4	Mehrbrillen- und Selbststeuerungsprinzip	64
	Literatur.	64
4	Selbstführung – Menschlichkeit fängt bei uns selbst an	67
4.1	Legen Sie Ihre Rüstung ab	67
4.1.1	Selbstreflexion als Fundament	67
4.1.2	Integer und echt sein	70
4.2	Selbstkompetenz – der Blick nach Innen.	71
4.2.1	Die Weisheit des Universums liegt in Ihnen selbst	71
4.2.2	Entwicklung der Selbstkompetenz – Ihre beste Investition	73
4.2.3	Selbstkompetenz – Ihr innerer Kompass	74
4.3	Sinn – Ihr Leitstern	76
4.3.1	Wofür stehen Sie jeden Morgen auf?	76
4.3.2	Finden Sie Ihr eigenes Ikigai	79
4.3.3	Ihre Werte geben Ihnen wichtige Orientierungspunkte	82
4.4	Mindset – die Kraft Ihrer Gedanken	85
4.4.1	Ihr Denken schafft Realität	85
4.4.2	Raus aus der Komfortzone – Vom Fixed Mindset zum Growth Mindset	87
4.4.3	Anerkennen Sie Ihre eigene Subjektivität	91
4.4.4	Setzen Sie den Fokus auf das Beeinflussbare	92
4.4.5	Entwickeln Sie ein positives Menschenbild.	95
4.4.6	Erkennen Sie Ihre inneren Antreiber	96
4.4.7	Steuern Sie die Kraft von Glaubenssätzen in eine positive Richtung.	100
4.5	Emotionen – Ihre wichtigen Wegweiser	102
4.5.1	Ihre Emotionen beeinflussen Ihre Energie und Denkleistung	102
4.5.2	Erkennen und benennen Sie Ihre Emotionen.	103
4.6	Energie – mit Achtsamkeit zu mehr Klarheit und Fokus.	106
4.6.1	Nutzen Sie Ihre Energiequellen und vermeiden Sie Energiepiraten	106
4.6.2	Beruhigen Sie Ihren Affengeist	108
4.7	Selbstführung ist keine Eintagsfliege.	114
	Literatur.	117

5 Mitarbeitende menschlich führen	119
5.1 Stärken Sie Ihre menschliche Führungskompetenz	119
5.1.1 Führung – die unterschätzte Schlüsselrolle	119
5.1.2 Führungsstile auf dem Prüfstand	120
5.1.3 Wirkungsfelder menschlicher Führung	122
5.2 Menschliche Führung heisst, Beziehungen zu gestalten	124
5.2.1 Zeigen Sie echtes Interesse am Menschen	124
5.2.2 Ebenen der Beziehungsgestaltung	126
5.2.3 Seien Sie ein Energiegeber statt ein Energieräuber	129
5.2.4 Investieren Sie genügend Zeit in die Beziehungsgestaltung	131
5.2.5 Vom Ich zum Wir	133
5.3 Emotionen als Katalysatoren	134
5.3.1 Eine Ära der Emotionen bricht an	134
5.3.2 Entwickeln Sie Ihre emotionale Führungskompetenz	135
5.4 Das Wunder der Wertschätzung	138
5.4.1 Die Sehnsucht, gesehen zu werden	138
5.4.2 Stufen der Wertschätzung	139
5.4.3 Starten Sie mit Lob und Dankbarkeit	141
5.5 Vertrauen als Königsweg	143
5.5.1 Das Band, das alles zusammenhält	143
5.5.2 Micromanagement als zerstörerische Kraft	144
5.5.3 Zu vertrauen ist eine wichtige Entscheidung	145
5.5.4 Bauen Sie Vertrauen auf	146
5.5.5 Vertrauen gibt Power und senkt die Transaktionskosten	148
5.6 Autonomie als Grundbedürfnis	149
5.6.1 Autonomie fördert Lernprozesse	149
5.6.2 Ermöglichen Sie Autonomie	150
5.7 Psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor für Teams	152
5.7.1 Von einer Angstkultur zu einer Fehlerkultur	152
5.7.2 Schaffen Sie Psychologische Sicherheit	154
5.7.3 Zeigen Sie Mut zur Demut	156
5.8 Fairness als bedeutender Wert	157
5.8.1 Dimensionen der Fairness	158
5.8.2 Schaffen Sie Rahmenbedingungen für ein faires Miteinander	160
5.9 Wachstum ermöglichen	161
5.9.1 Säen Sie, um zu ernten - Mitarbeitende weiterentwickeln	161
5.9.2 Stärken- und Ressourcenorientierung	163
5.9.3 Stärken stärken stärkt am stärksten	165
5.10 Kommunikation – der Motor guter Beziehungen	168
5.10.1 Stärken Sie Ihre Kommunikationskompetenz	168
5.10.2 Gewaltfrei kommunizieren	170
5.10.3 Geben Sie konstruktives Feedback	174

- 5.10.4 Richtig zuhören – Presencing 177
 - 5.10.5 Gehen Sie Konflikte mutig und beherzt an 179
 - 5.10.6 Setzen Sie Schweigen wohlüberlegt ein 183
 - 5.10.7 Die Macht Ihrer Worte 184
- 5.11 Memento: Sie sind immer Vorbild! 187
- Literatur 188
- 6 Organisationen menschlich führen 191**
 - 6.1 Eine lebendige Organisation schaffen 191
 - 6.1.1 Mitarbeitende sind keine Zahnräder in einer Maschinerie 191
 - 6.1.2 Die Zeit ist reif für ein neues Management-Paradigma 193
 - 6.1.3 Die integrale evolutionäre Organisation 195
 - 6.2 Echten Sinn stiften 201
 - 6.2.1 Sinn als organisationaler Energizer 201
 - 6.2.2 Stellen Sie die Frage nach dem Warum 202
 - 6.2.3 Sinn als Wertbeitrag auf verschiedenen Ebenen 204
 - 6.2.4 Schaffen Sie durch echte Sinn-Orientierung
organisationale Energie 205
 - 6.3 Werte – wichtige Pfeiler der Unternehmenskultur 207
 - 6.3.1 Schaffen Sie durch ein stabiles Fundament Orientierung 207
 - 6.3.2 Machen Sie den Wertekanon greifbar 208
 - 6.4 Ko-Kreation – Zukunftsfähigkeit gemeinsam gestalten 211
 - 6.4.1 Nutzen Sie die Kraft des sozialen Felds 211
 - 6.4.2 Die sieben Kernfähigkeiten der Zukunftsorientierung 213
 - 6.4.3 Achtsamkeit und Ko-Kreation in der Praxis 217
 - 6.5 Motivation und Identifikation mit gesundem Maß 218
 - 6.5.1 Vermeiden Sie extrinsische Anreize 218
 - 6.5.2 Wahren Sie die gesunden Grenzen der Identifikation 219
 - 6.6 Auch Führungskräfte benötigen menschliche Führung 220
 - 6.6.1 Die unterschätzte Sandwich-Position 220
 - 6.6.2 Top-Management in der Pflicht 221
 - 6.7 Generationsübergreifendes Management 222
 - 6.7.1 Schaffen Sie positive Altersbilder 222
 - 6.7.2 Vom Altersmanagement zum Generationenmanagement 223
 - Literatur 224
- 7 Und jetzt? Der Beginn einer Reise 227**
 - 7.1 Aus kleinem Anfang entspringen alle Dinge 227
 - 7.2 Verändern und Lernen durch Reflexion 228
- 8 Toolbox 231**
 - 8.1 Selbstführung und -reflexion 231
 - 8.1.1 Stärken und Ressourcen erkennen 231

8.1.2	Sinn- und Werteorientierung	236
8.1.3	Mindset	240
8.1.4	Emotionen	246
8.1.5	Energie	249
8.2	Mitarbeitende menschlich führen	254
8.2.1	Beziehungen gestalten	254
8.2.2	Autonomie und Selbstwirksamkeit	255
8.2.3	Stärken- und Ressourcenorientierung	257
8.2.4	Kommunikation	260
8.2.5	Konfliktlösung und Entscheidungsfindung	261
8.3	Organisationen menschlich führen.	266
8.3.1	Organisationale Energie.	266
8.3.2	Sinn und Vision	266
	Literatur.	268