

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	1
Literatur .....	7
<b>2 Wo stehen wir in Sachen Demut heute</b> .....	9
2.1 Professionelle Anleger mögen auf den ersten Blick keine demutsvollen Führungskräfte .....	11
2.2 Die Wirtschaftspresse liebt simple Erklärungen .....	12
2.3 Nur die Mitarbeiter wissen schon, dass sie es wollen .....	14
Literatur .....	17
<b>3 Definition von Demut und Messung im Unternehmensalltag</b> .....	19
3.1 Demut historisch gesehen .....	20
3.2 Demut heute .....	22
3.2.1 Die vier Kernelemente der Demut kurz beschrieben .....	24
3.2.2 Was sagen Führungskräfte und Mitarbeiter zum Begriff Demut? .....	28
3.2.3 Das Wort „Demut“ .....	30
3.2.4 Wie misst man Demut? .....	30
Literatur .....	33
<b>4 Der Status von Demut in Unternehmen heute</b> .....	35
4.1 Die Forschung zu Demut .....	37
4.2 Nicht genug Führungskräfte zeigen Demut .....	38
4.3 Menschen überschätzen ihre eigene Demut .....	41
4.4 Die Größe des Unternehmens ist nur teilweise relevant .....	44
4.5 Das interessante Thema von Männern und Frauen .....	46
4.6 Nur ein paar Unterschiede nach Unternehmensebene .....	53
4.7 Die Dauer der Tätigkeit in einer Position hat keinen Einfluss auf die Demut .....	55
4.8 Diversität ist besser für Demut .....	56
4.9 Die Führungsspanne zählt .....	56

---

4.10 Covid-19 verändert ein wenig . . . . .	57
4.11 Vier Aktivitäten stärken die eigene Demut . . . . .	58
Literatur . . . . .	59
<b>5 Der Nutzen von Demut . . . . .</b>	<b>61</b>
5.1 Grundsätzliches zu den Effekten von Demut . . . . .	65
5.2 Was bringt Demut den Mitarbeitern? . . . . .	67
5.2.1 Mehr Leistung . . . . .	69
5.2.2 Bessere Team Performance . . . . .	74
5.2.3 Mehr Kreativität und Innovation . . . . .	75
5.2.4 Mehr Emotionsarbeit sowie „Deep Acting“ . . . . .	80
5.2.5 Stärkere Moral und Ethik . . . . .	82
5.2.6 Mehr Akzeptanz von differenzierendem Verhalten . . . . .	85
5.2.7 Bessere Topmanagement-Teams . . . . .	87
5.3 Was bringt Demut der Organisation? . . . . .	89
5.3.1 Erfolgreichere Strategie . . . . .	90
5.3.2 Bessere Kultur . . . . .	97
5.3.3 Größere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen . . . . .	101
5.3.4 Mehr Diversität . . . . .	106
5.3.5 Weniger Turnover . . . . .	108
5.3.6 Weniger Investment in schon verlorene Projekte . . . . .	109
5.3.7 Mehr Kundenbindung . . . . .	110
5.4 Was bringt Demut der Führungskraft selbst? . . . . .	111
5.4.1 Mehr Leistung . . . . .	112
5.4.2 Mehr gesehenes Potenzial für Beförderung . . . . .	114
5.4.3 Weniger Erschöpfung . . . . .	117
5.4.4 Besserer Umgang mit Stress . . . . .	119
5.4.5 Bessere Beziehungen . . . . .	121
5.4.6 Mehr Verstehen der Mitarbeiter . . . . .	123
5.5 Der Vorteil von Demut für Start-ups . . . . .	127
5.6 Zwischenstand: Der Weg zum Ziel . . . . .	130
Literatur . . . . .	131
<b>6 Bereitschaft, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen (und zu zeigen) . . . . .</b>	<b>139</b>
6.1 Stolpersteine beim Erkennen von Stärken und Schwächen . . . . .	141
6.1.1 Selbstwahrnehmung: Gefahr Narzissmus . . . . .	142
6.1.2 Selbstwahrnehmung: Gefahr durch übermäßiges Selbstvertrauen . . . . .	150
6.1.3 Selbstwahrnehmung: Gefahr negativer Selbstwahrnehmung . . . . .	153
6.1.4 Selbstwahrnehmung: Grenzen der Biologie . . . . .	155
6.1.5 In der Interaktion: sich für zu eindeutig halten . . . . .	157
6.1.6 In der Interaktion: die eigene Wichtigkeit falsch einschätzen . . . . .	160

6.2	Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen .....	169
6.2.1	Schritt 1: Was braucht eine Führungskraft in meinem Job, um erfolgreich zu sein? .....	172
6.2.2	Schritt 2: Was sind meine Stärken und Schwäche als Führungskraft in dieser und in früheren Positionen? .....	175
6.2.3	Schritt 3: Zusammenführung und Schlüsse ziehen für den derzeitigen oder einen zukünftigen Job .....	177
6.2.4	Richtiges Zeigen von Stärken und Schwächen .....	178
	Literatur .....	196
7	<b>Stärken anderer anerkennen</b> .....	201
7.1	Die Folgen von Anerkennung .....	203
7.2	Stolpersteine beim Anerkennen von anderen .....	206
7.3	Wie funktioniert Anerkennung richtig? .....	210
	Literatur .....	225
8	<b>Lernfähigkeit bzw. Offenheit für neue Ideen und Feedback</b> .....	227
8.1	Bereitschaft zu lernen .....	229
8.2	Wissen, dass etwas lernbar ist .....	232
8.2.1	Lernen aus Fehlern und Nichtwissen .....	241
8.2.2	Wissen, wie etwas lernbar ist .....	244
8.2.3	Meditation als Werkzeug für Lernen und Demut .....	257
8.2.4	Wissen, wie man eine Kultur des Lernens schafft .....	260
	Literatur .....	264
9	<b>Das große Ganze sehen</b> .....	269
	Literatur .....	287
10	<b>Die Grenzen und Nachteile von Demut</b> .....	289
10.1	Demut muss echt sein und nicht gespielt .....	291
10.2	Demut erlaubt Mitarbeitern Widerspruch .....	294
10.3	Erfolg von Demut hängt vom Mitarbeiter und der Situation ab .....	295
10.3.1	Machtdistanz .....	295
10.3.2	Demografie .....	297
10.4	Ohne gutes Topteam bringt Demut nichts .....	302
10.5	Unterschätzung des eigenen Wissens .....	303
10.6	Zu geringer Wissensaustausch .....	304
10.7	Demut bei fehlender Kompetenz klappt nicht .....	305
10.8	Demut kann Mitarbeiter stressen .....	306
10.9	Ein anderes Image .....	307
	Literatur .....	308

<b>11</b>	<b>Verschiedene Nationalitäten, Altersgruppen und das Thema Gender revisited</b>	311
11.1	Nationalitäten	312
11.2	Geschlecht	336
11.3	Alter	342
	Literatur	345
<b>12</b>	<b>Demut in der Politik</b>	347
	Literatur	365
<b>13</b>	<b>Beispiele von Demut als Inspiration</b>	367
13.1	Pixar	367
13.2	Zappos	368
13.3	Benjamin Franklin	369
13.4	Demut ganz konkret – Umgang mit Mitarbeitern	370
13.5	Demut ganz konkret – Kommunikation	371
13.6	Demut aus Sicht eines Benediktinermönches	371
13.7	Demut bei ausgewählten bekannten CEOs	372
13.7.1	Schwächen und Fehler zugeben	372
13.7.2	Stärken zeigen	374
13.7.3	Andere anerkennen	375
13.7.4	Bereitschaft zu lernen	376
13.7.5	Das größere Ganze	377
	Literatur	378
<b>14</b>	<b>Wie Sie Demut in Ihrem Unternehmen implementieren können und ein Blick in die Zukunft</b>	379
14.1	Herausforderung bei der Umsetzung von Demut in Unternehmen	379
14.2	Ein Blick in die Zukunft	382
	Literatur	383
<b>15</b>	<b>FAQs</b>	385
15.1	Ist demutsvolle Führung ein neuer Führungsstil?	385
15.2	Was ist der Unterschied zwischen dem Konzept von Demut und Servant Leadership/dienender Führung?	387
15.3	Gibt es Unterelemente von Demut?	388
	Literatur	388