

Inhalt

Vorwort	9
---------------	---

Kapitel 1: Gesundes Führen erfordert Kenntnis von Menschen, Arbeitsbeziehungen und Aufgaben

	11
--	----

1.1. Einführung	11
1.1.1. Die Gemeinsamkeiten zwischen Führung und Übergewicht	11
1.1.2. Führung als Profession	13
1.1.3. Führung erfordert Verständnis dafür, was Menschen bewegt	16
1.2. Was Menschen bewegt	19
1.2.1. Der Mensch ist kein rationales, sondern ein rationalisierendes Wesen	19
1.2.2. Was auf Führungskräfte übertragen wird	22
1.2.3. Der Gang zum Chef: ein kurzer Weg, aber eine weite Reise zurück	25
1.2.4. Das Unbewusste: älter und schneller	27
1.2.5. Das Gehirn wird das, wozu man es benützt	29
1.2.6. Das Verständnis der Welt ist nicht selbstverständlich	30
1.2.7. Druck kann Rückschritte erzeugen	32
1.2.8. Wenn die Balance verlorengeht: Stress	33
1.2.9. Der Beitrag der Kognitionspsychologie: Wir benötigen Sicherheit und Zweifel	35
1.3. Arbeitsverhältnisse: Die Koppelung von Menschen und Aufgaben	45
1.3.1. Der Mensch verhält sich nach den Verhältnissen	45
1.3.2. Arbeitsleistungen und Arbeitsbeziehungen – eine notwendige Partnerschaft	48
1.3.3. Führung, Narzissmus und Paranoia: die Dosis macht das Gift ...	49
1.3.4. Die Klarheit der Hauptaufgabe als zentraler Erfolgsfaktor	52
1.3.5. Autorität als subtilste Form der Machtausübung	55
1.3.6. Der Beitrag der Verhaltensökonomie: Fairness als zentrale Kategorie	58
1.3.7. Führung als Organisation von Selbstorganisation	61

Kapitel 2: Gesundes Führen braucht Wissen über Gesundheit und Gesundheitsförderung

	69
--	----

2.1. Gesundheit im Betrieb	69
2.1.1. Salutogenese und Kohärenzsinn	70
2.1.2. Resilienz	73

2.2. Führung und Gesundheit	74
2.2.1. Führung und Kohärenzsinn	75
2.2.2. Führung als wichtigster Hebel in der Betrieblichen Gesundheitsförderung	77
2.3. Sozialkapital	79
2.4. Haus der Arbeitsfähigkeit	82
2.5. Zehn Schlüsselfaktoren für Gesundes Führen	84
2.5.1. Sinnhaftigkeit	84
2.5.2. Lösungsorientierung	84
2.5.3. Rollenklarheit	85
2.5.4. Konfliktmanagement	85
2.5.5. Gestaltung von Arbeitsbeziehungen: Vertrauen	86
2.5.6. Ethische Grundhaltung: Fairness	87
2.5.7. Information, Kommunikation	87
2.5.8. Stressmanagement: Anforderung und Ressourcen in Balance halten	88
2.5.9. Zugehörigkeit, soziale Bindung	89
2.5.10. Verantwortung teilen, delegieren	89

Kapitel 3: Gesundes Führen braucht Werkzeuge und Instrumente

3.1. Umgang mit Stress	91
3.1.1. Die Stressreaktion	92
3.1.2. Stress als kognitives transaktionales Geschehen	95
3.1.3. Die inneren Antreiber	97
3.1.4. Umgang mit Stress	99
3.2. Das Sichtweisenmodell	102
3.2.1. Konfliktberuhigung	105
3.2.2. Problemlösung	107
3.3. Modell der Einflussbereiche	108
3.3.1. Typ A: Problemorientierte Grundhaltung	110
3.3.2. Typ B: Proaktive Grundhaltung	111
3.3.3. Rahmenbedingungen (roter Bereich)	113
3.3.4. Spiel- oder Verhandlungsbereich (gelber Bereich)	113
3.3.5. Eigener Einflussbereich (grüner Bereich)	114
3.3.6. To-dos für Führungskräfte	115
3.4. Das Verantwortungsmodell	116
3.5. Kommunikation und Feedback	120
3.5.1. Die Fünf Axiome der Kommunikation (Paul Watzlawick)	121
3.5.2. Das Vier-Ohren/Zungen-Modell (Schulz von Thun)	122
3.5.3. Gewaltfreie Kommunikation (Marshall B. Rosenberg)	123

3.6. Der Psychologische Arbeitsvertrag als wesentlicher Aspekt der Arbeitsfähigkeit	128
3.6.1. Motivation	128
3.6.2. Der Pygmalion-Effekt	131
3.6.3. Der Psychologische Arbeitsvertrag	133

Kapitel 4: Gesundes Führen braucht Wissen über Teamentwicklung

4.1. Teamarbeit als Arbeitsmodell der Zukunft	139
4.2. Wann spricht man von einem Team?	140
4.3. Was braucht ein Team?	142
4.4. Wie viel Leitung ist in Teams erforderlich?	146
4.5. Teams in Zeiten der Krise	147
4.6. Virtuelle Teams und Homeoffice	148
4.7. Teamentwicklung	149
4.7.1. Werkzeuge und Methoden	151
4.7.2. Entwicklungsphasen von Teams	154
4.8. Gemeinsam das Erleben von Sinnhaftigkeit stärken	163

Kapitel 5: Gesunde Gespräche: Durchführung und Praxis

5.1. Das Mitarbeitergespräch	167
5.1.1. Vorteile und Nutzen der Gesunden Gespräche	168
5.2. Die Können/Wollen-Matrix: Einschätzung der Arbeitsleistung	169
5.3. Durchführung der Gesunden Gespräche	171
5.3.1. Bevor Sie auf Ihre Mitarbeiter schauen, reflektieren Sie sich selbst!	172
5.3.2. Vorbereitung und Einschätzung	178
5.3.3. Einschätzung der Person und des Teams	184
5.3.4. Auswahl der Gespräche	185
5.3.5. Durchführung des Gesprächs	197
5.4. Spezialfall: Wenn Führungskräfte Führungskräfte führen	198
5.4.1. Wie gehen Führungskräfte mit Belastungen um?	201
5.4.2. Führen in Zeiten der Veränderung	204

Anhang: Gesprächsleitfäden und Arbeitsblätter	206
---	-----

Anstelle einer Zusammenfassung	217
--------------------------------------	-----

Literatur	219
-----------------	-----

Stichwortverzeichnis	223
----------------------------	-----