

# Inhalt

Vorwort .....	9
---------------	---

<b>Kapitel 1: Gesundes Führen erfordert Kenntnis von Menschen, Arbeitsbeziehungen und Aufgaben .....</b>	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 benutzt .....	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 subtile 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

<b>Kapitel 2: Gesundes Führen braucht Wissen über Gesundheit und Gesundheitsförderung .....</b>	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
<b>Kapitel 3: Gesundes Führen braucht Werkzeuge und Instrumente .....</b>	<b>91</b>
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**

<b>Teamentwicklung .....</b>	139
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**

<b>Praxis .....</b>	167
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
----------------------------	-----