

# *Inhalt*

<b>1.</b>	<b>Vorwort</b> .....	9
<b>2.</b>	<b>Einleitung</b> .....	11
<b>3.</b>	<b>Menschlich führen – Luxus oder Notwendigkeit?</b> .....	17
3.1	Führen heißt Handeln auf verschiedenen Ebenen .....	19
3.2	Klare Verständigung spart Zeit und Geld .....	21
3.3	Zurück in die Steinzeit mit Blick auf die Zukunft .....	23
3.4	Einfluss nehmen, statt Macht ausüben .....	24
3.5	Der Mensch: Einzelkämpfer oder kooperatives Beziehungswesen? ..	25
3.6	Wertschöpfung durch Wertschätzung .....	26
<b>4.</b>	<b>Sprache beeinflusst den Führungsalltag</b> .....	29
4.1	Wenn uns Konflikte re(a)gieren .....	30
4.2	Wie wir andere mit unserer Sprache dominieren .....	32
4.3	Wie Konflikte entstehen und eskalieren .....	34
<b>5.</b>	<b>Das Fundament Wertschätzender Kommunikation</b> .....	39
5.1	Auf die Einstellung kommt es an. ....	42
5.1.1	Durchsetzen – aufgeben – nachgeben – Win-Win? .....	42
5.2	Empathie – emotionale Intelligenz .....	44
5.3	Rollenverständnis und Führungsstil mit WSK. ....	45
<b>6.</b>	<b>Klar und einfach: die positive Handlungssprache</b> .....	47
6.1	Mit den Fakten beginnen .....	49
6.2	Den eigenen Kompass als Wegweiser nutzen. ....	52
6.3	Den Motor menschlichen Handelns erkennen .....	58
6.4	Zum Handeln bewegen. ....	62
6.4.1	Motivationsräder. ....	65
6.5	Kurz und prägnant ins Gespräch starten .....	69
6.6	Gesprächsführung auf Augenhöhe. ....	71

<b>7.</b>	<b>Verhandlungen in eigener Sache: die Vorbereitung</b> . . . . .	75
7.1	Der rote Faden für effiziente Gespräche . . . . .	76
7.1.1	Den eigenen Standort bestimmen . . . . .	76
7.1.2	Die Perspektive wechseln . . . . .	79
7.1.3	Vorbehalte klären . . . . .	80
7.1.4	Handlungsspielräume erweitern . . . . .	82
7.1.5	Das Navigationssystem einstellen . . . . .	84
7.2	Ein Leitfaden als Wegweiser . . . . .	86
<b>8.</b>	<b>Erfolge feiern und Chancen nutzen</b> . . . . .	91
8.1	Erfolgsstrategien stärken . . . . .	92
8.2	Innerer Kritiker und innerer Entscheider. . . . .	93
8.3	Bedauern statt Entschuldigen . . . . .	96
<b>9.</b>	<b>Hürden meistern</b> . . . . .	99
9.1	Umgang mit Widerständen. . . . .	100
9.1.1	Hören – wählen – bewusst reagieren . . . . .	100
9.1.2	Empathie – Verbindung aufbauen . . . . .	102
9.1.3	Verantwortungsbereiche unterscheiden . . . . .	103
9.2	Entscheidungen treffen . . . . .	105
9.2.1	Vom Dilemma zur Klarheit . . . . .	106
<b>10.</b>	<b>Gespräche aus der Praxis</b> . . . . .	111
10.1	Delegieren. . . . .	112
10.2	Beharrlich Delegieren . . . . .	113
10.3	Anordnungen weitergeben . . . . .	114
10.4	Ärger produktiv wandeln . . . . .	116
10.5	Kritikgespräch. . . . .	120
10.6	Grenzen wahren – heikle Themen ansprechen . . . . .	121
10.7	Konstruktiver Umgang in der Gerüchteküche. . . . .	123
10.8	Wertschätzung ausdrücken . . . . .	125
10.8.1	Lob als manipulatives Aufputzmittel . . . . .	125
10.8.2	Dankbarkeit und Wertschätzung als innerer Antrieb. . . . .	126
10.8.3	Was tun, wenn Wertschätzung ausbleibt? . . . . .	128
10.9	Nein sagen – Grenzen setzen ohne zu verletzen. . . . .	130
10.10	Nein hören . . . . .	133
10.11	Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch . . . . .	136
10.12	Gespräch bei Leistungsrückgang . . . . .	138

10.13	Schlechte Nachrichten überbringen. . . . .	139
10.13.1	Entscheidung zu Personalveränderung mitteilen . . . . .	139
10.13.2	Abmahnen . . . . .	141
10.13.3	Kündigung aussprechen . . . . .	142
10.14	Konflikt im Meeting. . . . .	143
10.15	Effiziente Besprechungen . . . . .	145
10.16	Kundengespräche führen. . . . .	147
10.16.1	Kundenreklamationen entgegennehmen . . . . .	149
10.16.2	Bedauern ausdrücken . . . . .	150
10.16.3	Zahlungserinnerungen aussprechen. . . . .	151
10.17	Antworten auf kritische Fragen aus der Anwendungspraxis . . . . .	156
<b>11.</b>	<b>Nachhaltigkeit – Neue Wege in der Führung . . . . .</b>	<b>161</b>
11.1	Klarheit und Glaubwürdigkeit leben – konsequent handeln . . . . .	162
11.1.1	Der Gestaltungsraum zwischen anordnen und einbeziehen . . . . .	162
11.1.2	Vertrauen schaffen durch konsequentes Handeln . . . . .	166
11.2	Eigene Stärken erkennen und entwickeln mit dem Selbstentwicklungs-Spiegel . . . . .	168
11.3	Der Nutzen wirksamer und wertschätzender Führung. . . . .	171
11.3.1	Vielfältige Ansatzmöglichkeiten mit WSK. . . . .	172
11.4	Ganzheitliches Lebensmanagement für Führungskräfte. . . . .	173
<b>12.</b>	<b>Neun Strategien für wirksames Beziehungsmanagement . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>13.</b>	<b>Interviews – wie WSK im Unternehmensalltag wirkt . . . . .</b>	<b>183</b>
<b>14.</b>	<b>Lebensdienliche Organisationsformen . . . . .</b>	<b>197</b>
14.1	Die Soziokratische Kreisorganisation. . . . .	198
14.1.1	Die Entstehungsgeschichte . . . . .	198
14.1.2	Das Leiten von dynamischen Prozessen mit Hilfe der Kreismethode. . . . .	199
14.1.3	Die vier Basisregeln. . . . .	201
14.1.4	Ablauf einer soziokratischen Kreisversammlung . . . . .	203
14.1.5	Ablauf einer soziokratischen Wahl. . . . .	205
14.1.6	Wirkt die Soziokratie auch in der Krise? . . . . .	206
14.2	Integrales Business und Holakratie . . . . .	208
14.3	Dragon Dreaming. . . . .	209

<b>15.</b>	<b>Dank</b> .....	213
<b>16.</b>	<b>Quellenangaben</b> .....	215
<b>17.</b>	<b>Anmerkungen</b> .....	217
<b>18.</b>	<b>Weiterführende Literatur</b> .....	219
<b>19.</b>	<b>Personen- und Stichwortverzeichnis</b> .....	221