

Inhalt

Teil I Verstehen, was krank macht – und warum Kultur heilt

1. Wenn Systeme Menschen krank machen	13
Was Forschung und Zahlen zeigen	15
Was toxische Strukturen mit Leistungsfähigkeit und Vertrauen machen	22
Unsichtbare Kosten: Fluktuation, Krankheitstage, Produktivitätsverluste	25
2. Woran Sie eine toxische Kultur erkennen	35
Die schleichenden Zeichen – wenn Engagement in Misstrauen kippt	35
Kommunikationsmuster, die Energie rauben	37
Flurfunk – was wirklich dahintersteckt	44
Fehlende Wertschätzung als leiser Killer der Motivation	52
Frühwarnsysteme für Führung – was Sie beobachten sollten	55
3. Ursachen und Verstärker	61
Toxische Muster im Gehirn – was die Forschung über Gefühlskälte, Macht und Manipulation zeigt	61
Wie Angst und Kontrolle in Organisationen normal werden	66
Warum Loyalität oft mit Schweigen und Zustimmung verwechselt wird	72
Der Preis von Dauererreichbarkeit und Überanpassung	76
(Un-)bewusste Verstärker: Hierarchien, Rollen, Strukturen	80
4. Das Zusammenspiel von Individuum und System	87
Wie persönliche Themen und Rollenbilder Kultur beeinflussen	87

Resonanz und Projektion in Führungsbeziehungen	90
Grenzen zwischen Selbstverantwortung und Systemverantwortung	93
Wenn gute Mitarbeiter in schlechten Systemen scheitern	96

Teil II Bewusst machen und Verantwortung übernehmen

5. Die Kultur sichtbar machen	101
Was Kultur ist – und was nicht	101
Warum es Führung braucht, um Kultur sichtbar zu machen	102
Unsichtbare Regeln erkennen und ansprechen	107
Erste Interventionen, die Wirkung zeigen	109
6. Verantwortung der Führung.	115
Psychologische Wirkung von Führungsverhalten	115
Unbewusste Stabilisierung toxischer Muster	119
Selbstführung als Voraussetzung für gesunde Führung	121
Haltung zeigen – auch wenn es unbequem ist	123
7. Psychologische Sicherheit schaffen	129
Vertrauen als Führungsaufgabe	129
Fehlerkultur statt Schuldzuweisung	131
Sicherheit in unsicheren Zeiten schaffen – Führung durch Präsenz und Transparenz	135
Wie Teams angstfrei wachsen können	139
8. Kommunikation entgiften.	143
Wie Sprache Macht erzeugt – oder abbaut	143
Klare, respektvolle Kommunikation in hierarchischen Strukturen	147
Konflikte ansprechen, ohne das Gesicht zu verlieren	150
Gesprächskultur als Spiegel der Werte	153

Teil III Heilsame Strukturen schaffen

9. Rollen, Regeln, Räume	161
Warum Klarheit Vertrauen schafft	161
Unsichtbare Rollenkonflikte erkennen	166
Grenzen definieren, Verantwortung klären	170
Räume für Rückzug und Austausch	173
10. Feedback- und Fehlerkultur neu denken	177
Warum Feedback das Herz einer Lernkultur ist	177
Der Paradigmenwechsel: Vom Kontrollinstrument	
zur Entwicklungsressource	180
Fehler als Lernchancen begreifen	184
Lernkultur statt Perfektionsdruck	187
11. Macht, Verantwortung und Transparenz	191
Macht verstehen – nicht verteufeln	191
Integrität bewusst leben	195
Transparenz unter Druck	198
Führung auf Augenhöhe – Buzzword-Bingo oder	
wirklich machbar?	202
12. Sinn, Werte und Haltung	207
Warum Sinn das stärkste Motivationssystem ist	207
Moral Fatigue – wenn Haltung erschöpft	210
Sinnorientierte Führung als Gesundheitsfaktor – wie	
Führung durch Sinn, Motivation und Gesundheit	
fördert	213
Werte und die Verantwortung der Organisation	216

Teil IV Veränderung in Bewegung bringen

13. Kulturwandel beginnt bei den Mutigen	221
Warum Wandel persönliches Risiko braucht	221
Mut zu klaren Worten – ohne Machtkampf	224
Allianzen für Veränderung aufbauen	228
Haltung vor Strategie – was Mutige anders machen	232

14. Widerstände verstehen und nutzen	237
Warum Widerstand ein Signal und kein Störfaktor ist	237
Emotionale Bedeutung hinter Abwehr erkennen	240
Beteiligung als Schlüssel zur Akzeptanz	242
Energie von Widerstand für Wandel nutzen	245
15. Gesunde Rituale und Symbole	249
Wie Rituale Zugehörigkeit fördern	249
Symbolische Führungshandlungen verstehen	253
Alte Rituale ablösen – neue etablieren	256
Bedeutung sichtbar machen, nicht inszenieren	258
16. Teams stärken statt spalten	261
Kooperationsfähigkeit als Kulturindikator	261
Wie Führung Vertrauen und Zusammenhalt stiftet	264
Umgang mit Konkurrenz und Gruppendenken – wie	
Sie Machtspiele und Silodenken erkennen und lösen	266
Gemeinsame Ziele emotional verankern	269

Teil V Nachhaltig gesund führen und handeln

17. Selbstschutz und Resilienz in der Führung	277
Warnsignale der Erschöpfung erkennen	277
Resilienzstrategien für den Führungsalltag	283
Grenzen bewusst setzen	286
Gesunde Selbstführung als Vorbildwirkung	288
18. Begleitung als Schutzfaktor	293
Warum Supervision und Coaching Führung entlasten	293
Externe Spiegel als Klärungshilfe	297
Kollegiale Beratung als Sicherheitsnetz	299
Begleitung institutionalisieren statt improvisieren	303
19. Messbar gesunde Kultur – Kennzahlen und Evaluation . . .	307
Welche Zahlen wirklich etwas über Gesundheit sagen	307
Fehlzeiten, Zufriedenheit und Fluktuation intelligent	
lesen	311

Erfolge sichtbar machen – intern und extern	317
Zahlen in Geschichten übersetzen	320
20. Dranbleiben – und weiter wachsen	325
Wie Kulturentwicklung dauerhaft bleibt	325
Lernen in Zyklen	328
Organisationslernen	331
Lernmomente nutzen	334
Gesunde Führung als Teil der DNA	337
Literaturverzeichnis	341
Die Autorin	347
Stichwortverzeichnis	351

Ich habe mich bemüht, in diesem Buch eine inklusive Sprache zu wählen, die alle Geschlechter berücksichtigt. Sollte an einigen Stellen darauf verzichtet worden sein, dann nur im Sinne der leichteren Lesbarkeit. Entsprechende Begriffe und Formulierungen gelten dann im Sinne der Gleichbehandlung natürlich für alle Geschlechter.

