
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ein frischer Blick auf Managementprämissen	2
1.2	Grundfragen in neuem Licht	3
1.3	Transdisziplinär und einfach	3
	Literatur	4

Teil I Mächtige Grundtriebe und Lernvoraussetzungen

2	Strukturierende Kräfte – limbisches System, Gene, Kultur und Erfahrungen	7
2.1	Neurowissenschaftliche Anstöße	7
2.1.1	Limbisches System und Cortex	7
2.1.2	Kulturelle Prägungen und externe Bedingungen	9
2.1.3	Menschen konstruieren ihre eigene Wirklichkeit	10
2.1.4	Limbisches System, Kultur und Erfahrungen beeinflussen sich gegenseitig	11
2.1.5	Emotion schlägt Ratio – beachtet wird, was die Aufmerksamkeit des limbischen Systems weckt	12
2.2	Veränderbar – nicht veränderbar – Ist Willensfreiheit eine Illusion?	13
2.2.1	Limbische Instruktionen lassen sich nur schwer verändern	13
2.2.2	Willensfreiheit und Veränderbarkeit	13
2.3	Die Grundtriebe, die unser Verhalten steuern – ein limbisches Modell	14
2.3.1	Zentrale Inhalte eines limbischen Modells	15
2.3.2	Es gibt individuelle Unterschiede, aber die vier limbischen Bedürfnisse sind die wesentlichen Treiber	16
2.3.3	Unterschiedliche Stärke limbischer Bedürfnisse	17
2.4	Die Balance der limbischen Bedürfnisse – Reziprozität beachten	20
2.5	Wie lernen wir? – Experimentieren und reflektieren	22
2.5.1	Nachhaltig gelernt wird vor allem durch Versuch und Irrtum	22
2.5.2	Alle reden von Neuroplastizität, aber Veränderungen sind anstrengend	24

2.5.3	Lernvoraussetzungen sind Vertrauen, Freiraum, Sinn erkennen sowie Kommunikation	26
2.5.4	Ganzheitliches Wahrnehmen	26
2.5.5	Experimente verhelfen zu neuen Erkenntnissen	27
2.5.6	Handeln allein genügt nicht, wenn es nicht reflektiert wird	28
2.5.7	Gelernt wird von eigenen Erfolgen und von den Fehlern der andern	29
2.6	Ein Zwischenhalt – Sicherheit, Verbundenheit und Reflexion sind das Mächtige	30
2.6.1	Die limbischen Bedürfnisse beachten	30
2.6.2	Sicherheit und Verbundenheit betonen	30
2.6.3	Die limbischen Bedürfnisse ausbalancieren	30
2.6.4	Durch neue Erfahrungen und Reflexion zu einer eigenen Stimme finden	31
Literatur	31

Teil II Das Mächtige im Unternehmen umsetzen

3	Das Mächtige in der Führung von Organisationen	35
3.1	Verbindliche Werte und Unternehmenskultur – Die Kulturzwiebel	35
3.1.1	Von der sichtbaren Unternehmenskultur zu den Werten und Grundannahmen	37
3.1.2	Unternehmen unterscheiden sich in ihren Antworten auf relevante Spannungsfelder	41
3.2	Vom Wertmanagement zur WERTEntwicklung	42
3.2.1	Grundlage von Werten und Unternehmenskultur sind die limbischen Bedürfnisse	42
3.2.2	Werte und Unternehmenskultur schaffen Orientierung	47
3.2.3	Mit Werten beschäftigen sich vor allem erfolgreiche Unternehmen	50
3.2.4	Werte und Unternehmenskultur erfassen und gestalten	50
3.3	Werteorientierte Leitbilder und Unternehmensstrategie	51
3.3.1	Leitbilder entwickeln	52
3.3.2	Unternehmensbeispiele	53
3.3.3	Leitbilder umsetzen	56
3.4	Unterschiedliche Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitenden ausbalancieren	57
3.5	Psychologische Arbeitsverträge – ein Anwendungsbeispiel unterschiedlicher Bedürfnisse	58
3.5.1	Die Basis des psychologischen Vertrages bricht weg	59
3.5.2	...mit gravierenden Folgen	60
3.5.3	Die Spielregeln neu definieren	61

3.6	Human Capital Excellence – Die Mitarbeitenden im Mittelpunkt	63
3.6.1	Unterschätztes Humankapital	64
3.6.2	Die Mitarbeitenden sind Hauptleistungsträger, -kostenträger und – imageträger – Die empirische Bedeutung der Mitarbeitenden	64
3.6.3	Die ethische Sensibilisierung wächst	67
3.6.4	Das Commitment ist hoch, wenn die limbischen Sicherheits- und Beziehungsbedürfnisse befriedigt werden	68
3.6.5	Das Humankapital ist für den Unternehmenserfolg bedeutsam – Aussagen aus Forschungsberichten	69
3.6.6	Das Humankapital aufwerten	70
3.6.7	Das Humankapital messen – Was nicht gemessen wird, wird nicht gemacht	71
3.7	Zum lernenden Unternehmen werden – Reflexion statt Wissensmanagement	72
	Literatur	74
4	Das Mächtige in Veränderungsprozessen	77
4.1	Kein Wandel ohne Sicherheit	78
4.2	Beziehungsmanagement als Schlüssel zu Veränderungen	81
4.3	Wandel durch Experimente und Reflexion	82
4.4	Ein unternehmensspezifisches Design des Wandels	84
	Literatur	91
5	Das Mächtige in der Mitarbeiterführung	93
5.1	Die Führungskräfte prägen, und das Mächtige prägt die Führung	93
5.2	Führung ist eine Frage der Haltung	94
5.2.1	Führungskultur statt Führungstechnik	95
5.2.2	Führungskultur hat ihre Wurzeln in Grundannahmen und Werten	95
5.2.3	Führung ist nur beschränkt lernbar – Die Richtigen auswählen und ihnen Erfahrungen ermöglichen	95
5.3	Erfolgreiche Führung unterstreicht das Sicherheitsbedürfnis	96
5.4	Führung gestaltet Beziehungen	98
5.4.1	Einfühlungsvermögen, Aufmerksamkeit und individualisierte Führung	99
5.4.2	Wertschöpfung beginnt mit Wertschätzung	99
5.4.3	Mitarbeitende fair behandeln und sie einbeziehen	100
5.4.4	Das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen	100
5.4.5	Unterstützung, Anerkennung	101
5.4.6	Die Meisterstufe – Sinn, Spaß, Spielraum	102
5.5	Experimentieren und Reflektieren in der Führung	103
5.6	Mächtige Führungsgrundsätze	103

5.7	Führungsqualität messen und belohnen	105
	Literatur	107
6	Das Mächtige im HR-Management	109
6.1	Klare Schwerpunkte – Werteorientierung, Sicherheit, Verbundenheit und Reflexion	113
6.2	Interner Beschäftigungsfähigkeit gibt Sicherheit	114
6.2.1	Über die Zukunft der Arbeit	114
6.2.2	Von Arbeitsplatzsicherheit über Arbeitsmarktfähigkeit zu interner Beschäftigungsfähigkeit	116
6.2.3	Entlassungen kosten Vertrauen, Motivation und Identifikation	117
6.2.4	Interne Beschäftigungsfähigkeit hat ein Mitarbeitenden- und ein Unternehmensgesicht	119
6.2.5	Flexibilisierungsansätze zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit	121
6.2.6	Entwicklung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit der 50 Plus als Beispiel	122
6.3	Den Mitarbeitenden ein Sicherheitsgefühl vermitteln	126
6.4	Beziehungen gestalten – Beiträge des HR-Managements zur Verbundenheit	128
6.5	Reflektierte Herausforderungen – Potenziale entfalten	132
6.6	Das Mächtige in Rekrutierung, Entlohnung und Personalentwicklung	134
6.7	HR-Marketing und Rekrutierung	134
6.7.1	Limbische Anforderungsprofile als Basis von Stellenbesetzungen	135
6.7.2	Die Mitarbeitenden als Kunden behandeln (Verbundenheit)	137
6.8	Leistungsmanagement und Entlohnung	137
6.8.1	Entlohnungssysteme auf die Sicherheitsaspekte ausrichten	138
6.8.2	Verbundenheit durch fairen Beurteilungsprozess	138
6.8.3	Anerkennung der persönlichen Leistung	139
6.9	Werte- und Personalentwicklung – akzeptieren, dass die Entwicklungsmöglichkeiten beschränkt sind	141
6.9.1	Auf die Kernkompetenzen fokussieren	142
6.9.2	Werte und Haltungen verinnerlichen	142
6.9.3	Neue Erfahrungen ermöglichen	143
6.9.4	Personalentwicklung reflektieren	144
6.10	Personalcontrolling als systematisches Reflexionsfeld	145
	Literatur	146
Fazit		149

Neue Prämissen in Führung und HR-Management
Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit

Kobi, J.-M.

2016, X, 149 S. 30 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12111-2