

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Kontext</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Soft Skills</b>	<b>3</b>
1.1	Soft Skills vs. Hard Skills	3
1.2	Bewusstsein und Umwelt	6
	»Ich entscheide immer alles aus dem Bauch heraus!«	10
	»Ich weiß einfach nicht, was die alle von mir verlangen!«	15
	»Unser Organigramm ist nicht das Papier wert ...«	20
<b>2</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>21</b>
2.1	Das Meta-Modell der Sprache	21
2.2	Körpersprache	24
	Das TALK-Modell	27
	»Den kann ich nicht riechen!«	30
2.3	Metaphern – Sprachblumen pflanzen	31
<b>3</b>	<b>Komplexe Systeme</b>	<b>37</b>
3.1	Komplexe Systeme – komplexe Teams	37
	»Bei uns regiert das Chaos, wir löschen nur noch Brände!«	40
3.2	Retrospektive Kohärenz	42
3.3	Gruppendynamik	47
	»Meine Kollegen sind super, ich komme toll mit ihnen aus.«	54
3.4	Teamentwicklung	57
	»Warum lernen wir nie aus unseren Fehlern?«	59
3.5	Aufgaben: komplex oder kompliziert?	60
	»Das ist mir zu kompliziert, das kann ich nicht bearbeiten!«	64
<b>4</b>	<b>Selbstorganisation und das Troja-Prinzip</b>	<b>65</b>
4.1	Selbstorganisation von Gruppen	65
4.2	Das Troja-Prinzip	68
	Das Darwin'sche Prinzip	71
4.3	Organisation von Teams	71
	Feedback, Supervision und Reflecting-Team	79

<b>II</b>	<b>Organisatorische Grundlagen</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>Ziele und Prioritäten</b>	<b>83</b>
5.1	Ziele definieren	83
5.2	Ziele schriftlich erarbeiten	86
	»Ziele sind gut, aber Zielvereinbarungen funktionieren nicht!«	88
5.3	Prioritäten setzen	91
<b>6</b>	<b>Erfolgreiche Besprechungen</b>	<b>97</b>
6.1	Grundstruktur von Besprechungen	97
	»Verschwenden wir keine Zeit, kommen wir gleich zur Sache!«	99
6.2	Allgemeine Regeln für die Durchführung	100
	»Eine Agenda ist überflüssig, ein guter Titel reicht!«	101
6.3	Eine Besprechung vorbereiten	103
6.4	Eine Besprechung durchführen	109
	»Die meisten unserer Meetings sind so langweilig!«	111
6.5	Eine Besprechung nachbereiten	112
<b>7</b>	<b>Zeitmanagement</b>	<b>115</b>
7.1	Freiräume schaffen – Aufgaben delegieren	115
	»Ich kann nichts delegieren, weil das immer in die Hose geht!«	118
7.2	Störungen blocken – Goldene Stunde	119
<b>III</b>	<b>Entwickler führen</b>	<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Wie funktioniert Führung?</b>	<b>123</b>
8.1	Aspekte von Führung	124
	»Informationen bedeuten Macht!«	125
8.2	Managementfolklore und Realität	130
8.3	Führungsebenen	138
<b>9</b>	<b>Kontakt und Motivation</b>	<b>143</b>
9.1	Führung und Nähe	143
	»Nähe heißt Smalltalk. Das ist so aufgesetzt und überflüssig!«	144
9.2	Mythos Motivation	147
	»Den Job vom Chef könnte ich auch machen und zwar besser!«	156
<b>10</b>	<b>Führung und Selbstorganisation</b>	<b>159</b>
10.1	Wie sieht eine evolutionäre Führung aus?	159
10.2	Prozesskompetente Führungskraft	161
	»Führung hat das Ziel, sich selbst überflüssig zu machen!«	163
10.3	Heterarchie und Hierarchie	164
	»Flache Hierarchien sind toll, dann kann ich tun, was ich will!«	165

<b>11</b>	<b>Entscheidungen: Über den Rubicon</b>	<b>171</b>
11.1	Entscheidungen treffen	172
	»Mein Chef entscheidet nichts, er sitzt Probleme aus!«	179
11.2	Spieltheoretische Grundlagen	181
11.3	Anwendungsmöglichkeiten der Spieltheorie	184
11.4	Satisficing: begrenzt rational und agil	189
11.5	Man müsste mal ...: die Umsetzung	190
	<i>Julius Cäsar und der kleine Fluss Rubicon</i>	192
11.6	Entscheidungen in Gruppen	193
	<i>Das Tetralemma</i>	198

## **IV Mitarbeiter weiterentwickeln 201**

<b>12</b>	<b>Möglichkeiten der Weiterentwicklung</b>	<b>203</b>
12.1	Seminare	204
12.2	Workshops zur Teambildung	205
12.3	Mentoring und Coaching	206
	»Als Führungskraft bin ich gleichzeitig Coach und Mentor!«	208
<b>13</b>	<b>GROW – der Coaching-Prozess</b>	<b>211</b>
13.1	Was bedeutet GROW?	211
13.2	Wie läuft eine Coaching-Sitzung ab?	213
13.3	Stolperstein Zieldefinition	216
<b>14</b>	<b>Das Individuum im Team</b>	<b>221</b>
14.1	Grundlagen: Die Typologie weiter vertiefen	221
14.2	Einzelne Mitarbeiter weiterentwickeln	225
	»Ich setze meine Mitarbeiter nur gemäß ihren Stärken ein!«	229
<b>15</b>	<b>Weiterentwicklung nach dem Troja-Prinzip</b>	<b>231</b>
15.1	Wann ist was angemessen?	231
15.2	Identität wahren	234
	»Meinen Job mache ich jetzt, später jedoch etwas anderes!«	239
15.3	Eine professionelle Arbeitsethik entwickeln	240

## **V Hochleistungsteams aufbauen 245**

<b>16</b>	<b>Voraussetzungen für Spitzenteams</b>	<b>247</b>
16.1	Ein Team weiterentwickeln	247
	»Manche Menschen sind wie Katz und Hund. Warum nur?«	251
16.2	Was macht ein Team zu einem Spitzenteam?	252
	»Mit dem/der kann ich nicht zusammenarbeiten!«	256

16.3	Das Umfeld für Hochleistungsteams .....	257
	<i>Critical-Chain-Planungsoptimierung</i> .....	259
16.4	Was motiviert die Teammitglieder? .....	264
	<i>Das FLOW-Erlebnis</i> .....	265
<b>17</b>	<b>Hochleistungsteams aufbauen</b> .....	<b>267</b>
17.1	Die innere Struktur von Hochleistungsteams .....	267
17.2	Aufbau und Weiterentwicklung von Teams .....	271
17.3	Größe von Hochleistungsteams .....	273
	<i>»Zu den Kollegen im Führungskreis finde ich keinen Zugang!«</i> .....	277
<b>18</b>	<b>Gruppendynamik in Teams</b> .....	<b>279</b>
18.1	Gruppen und Teams .....	279
	<i>»Manche meiner Mitarbeiter rutschen mir ins Abseits!«</i> .....	284
18.2	Der bewusste Weg zum Hochleistungsteam .....	285
	<i>Das Wertequadrat</i> .....	286
<b>19</b>	<b>Systemische Ordnung in Teams</b> .....	<b>291</b>
19.1	Was bedeutet Systemik? .....	291
19.2	Wie sind wir aufgestellt? .....	299
	<i>»Ich will zuerst meine persönlichen Unklarheiten beseitigen!«</i> .....	304
<b>VI</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>305</b>
<b>A</b>	<b>Theoretische Hintergründe</b> .....	<b>307</b>
A.1	Agile Vorgehensweisen .....	307
A.2	Die 16 Grundtypen nach Myers und Briggs .....	312
A.3	Selbstorganisation von Gruppen .....	314
A.4	Körpersprache .....	315
A.5	Stress und Stressbewältigung .....	318
A.6	Das Rubicon-Modell der Handlungsphasen .....	320
A.7	Das vereinigte Feld .....	322
<b>B</b>	<b>Übungen</b> .....	<b>327</b>
B.1	Metapher: Führen durch Nähe .....	327
B.2	Coaching: Time Line .....	328
	<b>Danksagung</b> .....	<b>331</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>333</b>
	<b>Index</b> .....	<b>341</b>