

# Inhaltsverzeichnis

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

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

<b>11</b>	<b>Entscheidungen: Über den Rubicon</b>	<b>171</b>
11.1	Entscheidungen treffen	172
	» <i>Mein Chef entscheidet nichts, er sitzt Probleme aus!</i> «	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
<b>IV</b>	<b>Mitarbeiter weiterentwickeln</b>	<b>201</b>
<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
	» <i>Als Führungskraft bin ich gleichzeitig Coach und Mentor!</i> «	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
	» <i>Ich setze meine Mitarbeiter nur gemäß ihren Stärken ein!</i> «	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
	» <i>Meinen Job mache ich jetzt, später jedoch etwas anderes!</i> «	239
15.3	Eine professionelle Arbeitsethik entwickeln	240
<b>V</b>	<b>Hochleistungsteams aufbauen</b>	<b>245</b>
<b>16</b>	<b>Voraussetzungen für Spitzenteams</b>	<b>247</b>
16.1	Ein Team weiterentwickeln	247
	» <i>Manche Menschen sind wie Katz und Hund. Warum nur?</i> «	251
16.2	Was macht ein Team zu einem Spitzenteam?	252
	» <i>Mit dem/der kann ich nicht zusammenarbeiten!</i> «	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 Wertekreis-Modell</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>