

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	11
Machtlos ohne Vorgesetztenfunktion? .....	13
<b>1      Was heißt Führen denn eigentlich? .....</b>	<b>17</b>
1.1    Führen heißt die Persönlichkeit entwickeln .....	18
1.2    Führen heißt Authentizität zeigen .....	24
1.3    Führen heißt weniger tun .....	27
1.4    Führen heißt Verantwortung teilen .....	29
1.5    Führen heißt verändern und Veränderung zulassen .....	30
1.6    Führen heißt das Team entwickeln .....	31
<b>2      Was ist Ihre Rolle beim Führen? .....</b>	<b>33</b>
2.1    Wie Sie Ihre Position klären .....	33
2.1.1    Führungskraft mit oder ohne Vorgesetztenfunktion: Ein großer Unterschied? ...	33
2.1.2    Erfahrungen und Erwartungen: Wie ist Ihr Selbstbild? .....	34
2.1.3    Inhaltliche Definition der neuen Rolle .....	35
2.1.4    Abgrenzung nach »unten« und nach »oben« .....	36
2.1.5    Inthronisierung – Macht und Verantwortung übertragen bekommen .....	37
2.2    Wie Sie Ihre Mitarbeiter verstehen und weiterentwickeln .....	38
<b>3      Zwischenstopp: Wo stehen Sie? .....</b>	<b>43</b>
3.1    Test: Wie sehe ich mich und wie sehen mich andere? .....	44
3.2    Auswertung: Was Ihnen die Testergebnisse sagen .....	46
<b>4      Was sind die Instrumente Ihrer Macht? .....</b>	<b>49</b>
4.1    Die Macht der Worte .....	49
4.1.1    Wie ein Slogan zum Sieg führen kann .....	49
4.1.2    Mit welchen Worten Sie eine Aufgabe delegieren .....	50
4.1.3    Mit Wortbildern kraftvoll sprechen .....	51
4.2    Die Macht der Ich-Botschaft .....	52
4.2.1    Was passiert, wenn Sie »Ich« sagen .....	52
4.2.2    Was passiert, wenn Sie »Du« sagen .....	53
4.2.3    Nicht hinter dem »Wir« verstecken .....	54
4.2.4    Streichen Sie das Wörtchen »man« aus Ihrem Vokabular .....	56
4.3    Die Macht des Fragens .....	57
4.3.1    Die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen .....	59
4.3.2    Wie Sie verschiedene Fragetypen richtig einsetzen .....	60
4.3.3    Hilfreiche Fragetypen .....	62

4.3.4	PFIFF – eine Fragetechnik zur Gesprächssteuerung .....	63
4.3.5	Fragefehler vermeiden .....	65
4.4	Die Macht des Zuhörens .....	66
4.4.1	Die drei Stufen des aktiven Zuhörens .....	67
4.4.2	Autobiografisches Zuhören .....	68
4.5	Die Macht der Argumente .....	69
4.5.1	Die drei wichtigsten Argumentationstypen .....	70
4.5.2	Wie Sie strategisch gut argumentieren .....	71
4.5.3	Übung: Für ein neues Projekt argumentieren .....	75
4.5.4	Häufige Argumentationsfehler .....	76
4.6	Die Macht der Motivation .....	77
4.6.1	Wie sieht das Motivationsprofil aus .....	77
4.6.2	Was in Ihrer Verantwortung liegt .....	78
4.6.3	Was liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters? .....	80
4.6.4	Was fördert, was hindert die Motivation .....	80
4.6.5	Schließen Sie einen psychologischen Vertrag mit den Mitarbeitern .....	82
4.7	Die Macht der natürlichen Autorität .....	84
4.7.1	Was sind Kennzeichen der natürlichen Autorität? .....	85
4.7.2	Welches Auftreten bringt Sie weiter? .....	86
4.8	Die Macht der Reflexion .....	87
4.8.1	Den blinden Fleck erkennen .....	87
4.8.2	Mit konstruktivem Feedback den blinden Fleck verkleinern .....	89
4.8.3	Mit dem »inneren Team« kooperieren .....	91
4.8.4	Reflexion konkret: Können Sie nicht? Oder wollen Sie nicht? .....	92
4.9	Wahrnehmung ist tatsächlich unterschiedlich .....	93
<b>5</b>	<b>Wie sieht das in konkreten Führungssituationen aus? .....</b>	<b>99</b>
5.1	So motivieren Sie .....	99
5.1.1	Beispiel: Was motiviert Sie selbst, Frau Schmidt, Herrn Huber und Frau Meier? ..	99
5.1.2	Entwickeln Sie Ihre Motivationsstrategie .....	102
5.1.3	Checkliste: Zu den drei Motivationstypen den richtigen Zugang finden .....	102
5.2	So delegieren Sie .....	104
5.2.1	Beispiel: Prima, Herr Eifrig hat schon 90 Prozent erledigt! .....	104
5.2.2	Grundfragen der Delegation .....	105
5.2.3	Wie man besser nicht delegieren sollte .....	106
5.3	So reagieren Sie auf übergriffige Handlungen .....	107
5.4	So gehen Sie mit Ressourcen um .....	109
5.4.1	Beispiel: Ressourcen im Konflikt zwischen unterschiedlichen Aufgaben .....	109
5.4.2	Interessen der Beteiligten klären .....	110
5.4.3	Ressourcenkonflikte sichtbar machen .....	112
5.4.4	Schnittstellen erkennen und Reibungsverluste reduzieren .....	113

---

5.5	So lösen Sie interkulturelle Konflikte .....	115
5.5.1	Beispiel: Zwei Projektmitarbeiter mit kulturellen Missverständnissen .....	115
5.5.2	Konfliktpotenzial wahrnehmen und analysieren .....	116
5.5.3	Interkulturelle Dimensionen deutlich machen .....	117
5.5.4	Analyse-Instrument für den Konflikt: das Wertequadrat .....	119
5.5.5	Wertepyramide als flexible Konfliktlösung und Prävention .....	122
5.6	So holen Sie sich Unterstützung .....	123
5.6.1	Beispiel: Effektive Besprechungen statt ermüdender Meetings .....	124
5.6.2	Wie Sie Ihr Unterstützernetzwerk knüpfen .....	124
5.6.3	Verhandlungsmacht aufbauen – SWOT-Analyse durchführen .....	126
5.7	So führen Sie sich selbst .....	126
5.7.1	Beispiel: Zu viel auf einmal .....	127
5.7.2	Resilienz entwickeln .....	128
5.7.3	Antreiber erkennen und in Erlauber umwandeln .....	128
5.7.4	Antreiberdynamik als wichtige Unterstützer erkennen und nutzen .....	129
5.7.5	Wie Sie eine plausible Entscheidung treffen .....	132
5.7.6	Beispiel: Wie Sie Prioritäten setzen, sich Gutes tun, klare Absprachen treffen ..	133
6	<b>Konflikte – ihre Ursachen, Arten und Verläufe .....</b>	135
6.1	Konflikteskalation – Warum frühzeitiges Handeln entscheidend ist .....	137
6.2	Hilfestellungen – Konflikte frühzeitig erkennen und managen .....	139
7	<b>Rückblick – Führungsmodelle und -ansätze im Überblick .....</b>	141
7.1	Führen aus dem Homeoffice heraus .....	141
7.2	Die acht wichtigsten Modelle von Führung .....	145
7.2.1	Im Zentrum die Führungsperson – Die Great-Man-Theory .....	146
7.2.2	Aufgaben- und Beziehungsorientierung .....	147
7.2.3	Situative Führung – die Mitarbeiter geraten in den Blick .....	148
7.2.4	Das Harzburger Modell – die Macht der Bürokratie .....	149
7.2.5	Systemische Führungstheorie – das sich selbst schaffende System .....	150
7.2.6	Die Mitarbeiter als Mitunternehmer qualifizieren .....	151
7.2.7	Intuitive Führung – Führen aus der Mitte ohne formale Macht .....	152
7.2.8	Collective Leadership – Gemeinsame Verantwortung in der Führung ohne Vorgesetztenfunktion .....	159
8	<b>Ausblick – Trends, die das Führen ohne Vorgesetztenfunktion beeinflussen .....</b>	163
8.1	Internationalisierung, Dynamisierung und Digitalisierung .....	164
8.2	Konzentration versus Dezentralisierung .....	165
8.3	Demografischer Wandel und Fachkräftemangel – Bedeutung von Frauen und Generationen-Vielfalt .....	166
8.4	Generation Y, Z und der Wertewandel .....	170

8.5	Virtuelle Teams – Remote Leadership – Einsatz von Technik und KI .....	172
8.6	Vom Verwalter hin zum Leader .....	173
8.7	Diversity Management .....	174
9	<b>Fazit: Was macht gute Führung aus? .....</b>	175
	Stichwortverzeichnis .....	179
	Die Autorinnen .....	183