

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Machtlos ohne Vorgesetztenfunktion?	13
1 Was heißt Führen denn eigentlich?	17
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
2 Was ist Ihre Rolle beim Führen?	33
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
3 Zwischenstopp: Wo stehen Sie?	43
3.1 Test: Wie sehe ich mich und wie sehen mich andere?	44
3.2 Auswertung: Was Ihnen die Testergebnisse sagen	46
4 Was sind die Instrumente Ihrer Macht?	49
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
5	Wie sieht das in konkreten Führungssituationen aus?	99
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	Konflikte – ihre Ursachen, Arten und Verläufe	135
6.1	Konflikteskalation – Warum frühzeitiges Handeln entscheidend ist	137
6.2	Hilfestellungen – Konflikte frühzeitig erkennen und managen	139
7	Rückblick – Führungsmodelle und -ansätze im Überblick	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	Ausblick – Trends, die das Führen ohne Vorgesetztenfunktion beeinflussen	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

10 | Inhaltsverzeichnis

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	Fazit: Was macht gute Führung aus?	175
	Stichwortverzeichnis	179
	Die Autorinnen	183