

Inhaltsverzeichnis

Machtlos ohne Vorgesetztenfunktion?

9

1	Was heißt Führen denn eigentlich?	13
1.1	Führen heißt die Persönlichkeit entwickeln	14
1.2	Führen heißt Authentizität zeigen	22
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?	35
2.1	Wie Sie Ihre Position klären	36
2.1.1	Führungschaft mit oder ohne Vorgesetztenfunktion: Ein großer Unterschied?	36
2.1.2	Erfahrungen und Erwartungen: Wie ist Ihr Selbstbild?	37
2.1.3	Inthronisierung – Macht und Verantwortung übertragen bekommen	38
2.2	Wie Sie Ihre Mitarbeiter verstehen und weiterentwickeln	39
3	Zwischenstopp: Wo stehen Sie?	45
3.1	Test: Wie sehe ich mich und wie sehen mich andere?	47
3.2	Auswertung: Was Ihnen die Testergebnisse sagen	49
4	Was sind die Instrumente Ihrer Macht?	53
4.1	Die Macht der Worte	53
4.1.1	Wie ein Slogan zum Sieg führen kann	53
4.1.2	Mit welchen Worten Sie eine Aufgabe delegieren	54
4.1.3	Mit Wortbildern kraftvoll sprechen	55
4.2	Die Macht der Ich-Botschaft	57
4.2.1	Was passiert, wenn Sie „Ich“ sagen	57
4.2.2	Was passiert, wenn Sie „Du“ sagen	58
4.2.3	Nicht hinter dem „Wir“ verstecken	60
4.2.4	Streichen Sie das Wörtchen „man“ aus Ihrem Vokabular	63
4.3	Die Macht des Fragens	64
4.3.1	Die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen	66
4.3.2	Wie Sie verschiedene Fragetypen richtig einsetzen	68

5

Inhaltsverzeichnis

4.3.3	Hilfreiche Fragetypen	71
4.3.4	PFIFF – eine Fragetechnik zur Gesprächssteuerung	72
4.3.5	Fragefehler vermeiden	74
4.4	Die Macht des Zuhörens	76
4.4.1	Die drei Stufen des aktiven Zuhörens	76
4.4.2	Autobiographisches Zuhören	78
4.5	Die Macht der Argumente	79
4.5.1	Die drei wichtigsten Argumentationstypen	80
4.5.2	Wie Sie strategisch gut argumentieren	82
4.5.3	Übung: Für ein neues Projekt argumentieren	86
4.5.4	Häufige Argumentationsfehler	88
4.6	Die Macht der Motivation	89
4.6.1	Wie sieht das Motivationsprofil aus	89
4.6.2	Was in Ihrer Verantwortung liegt	91
4.6.3	Was liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters?	93
4.6.4	Was fördert, was hindert die Motivation	93
4.6.5	Schließen Sie einen psychologischen Vertrag mit den Mitarbeitern	95
4.7	Die Macht der natürlichen Autorität	98
4.7.1	Was sind Kennzeichen der natürlichen Autorität?	100
4.7.2	Welches Auftreten bringt Sie weiter?	101
4.8	Die Macht der Reflexion	102
4.8.1	Den blinden Fleck erkennen	103
4.8.2	Mit konstruktivem Feedback den blinden Fleck verkleinern	105
4.8.3	Mit dem „inneren Team“ kooperieren	108
	Reflexion konkret: Können Sie nicht? Oder wollen Sie nicht?	110
5	Wie sieht das in konkreten Führungssituationen aus?	111
5.1	So motivieren Sie	111
5.1.1	Beispiel: Was motiviert Sie selbst, Frau Schmidt, Herrn Huber und Frau Meier?	111
5.1.2	Entwickeln Sie Ihre Motivationsstrategie	114
5.1.3	Checkliste: Zu den drei Motivationstypen den richtigen Zugang finden	115
5.2	So delegieren Sie	117
5.2.1	Beispiel: Prima, Herr Eifrig hat schon 90% erledigt!	118
5.2.2	Grundfragen der Delegation	118
5.2.3	Wie man besser nicht delegieren sollte	120

5.3	So gehen Sie mit Ressourcen um	121
5.3.1	Beispiel: Ressourcen im Konflikt zwischen unterschiedlichen Aufgaben	122
5.3.2	Interessen der Beteiligten klären	123
5.3.3	Ressourcenkonflikte sichtbar machen	125
5.3.4	Schnittstellen erkennen und Reibungsverluste reduzieren	127
5.4	So holen Sie sich Unterstützung	129
5.4.1	Beispiel: Effektive Besprechungen statt ermüdender Meetings	129
5.4.2	Wie Sie Ihr Unterstützernetzwerk knüpfen	130
5.4.3	Verhandlungsmacht aufbauen – SWOT-Analyse durchführen	132
5.5	So führen Sie sich selbst	133
5.5.1	Beispiel: Zu viel auf einmal	134
5.5.2	Resilienz entwickeln	135
5.5.3	Antreiber erkennen und in Erlauber umwandeln	135
5.5.4	Wie Sie eine plausible Entscheidung treffen	136
5.5.5	Beispiel: Wie Sie Prioritäten setzen, sich gutes Tun, klare Absprachen treffen ...	137
6	Rückblick und Ausblick: Führungsmodelle und Führungstrends	139
6.1	Die sechs wichtigsten Modelle von Führung	139
6.1.1	Im Zentrum die Führungsperson – Die Great-Man-Theory	139
6.1.2	Aufgaben- und Beziehungsorientierung	140
6.1.3	Situative Führung – die Mitarbeiter geraten in den Blick	142
6.1.4	Das Harzburger Modell – die Macht der Bürokratie	143
6.1.5	Systemische Führungstheorie – das sich selbst schaffende System	144
6.1.6	Die Mitarbeiter als Mitunternehmer qualifizieren	145
6.2	Trends, die das Führen ohne Vorgesetztenfunktion beeinflussen	148
6.2.1	Internationalisierung und Dynamisierung	148
6.2.2	Konzentration versus Dezentralisierung	149
6.2.3	Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	149
6.2.4	Generation Y und Wertewandel	151
6.2.5	Virtuelle Teams – Remote Leadership	154
6.2.6	Vom Verwalter hin zum Leader	155
6.2.7	Diversity Management	156
7	Fazit: Was macht gute Führung aus?	157

Inhaltsverzeichnis

Die Autorinnen	161
Abbildungsverzeichnis	163
Sach- und Personenverzeichnis	165