

Inhaltsverzeichnis

I	Kontext	1
1	Soft Skills	3
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
2	Kommunikation	21
2.1	Das Metamodell der Sprache	21
2.2	Körpersprache	24
	Das TALK-Modell	27
	»Den kann ich nicht riechen!«	30
2.3	Metaphern – Sprachblumen pflanzen	31
3	Komplexe Systeme	35
3.1	Komplexe Systeme – komplexe Teams	35
	»Bei uns regiert das Chaos, wir löschen nur noch Brände!«	38
3.2	Retrospektive Kohärenz	40
3.3	Gruppendynamik	45
	»Meine Kollegen sind super, ich komme toll mit ihnen aus.«	51
3.4	Teamentwicklung	54
	»Warum lernen wir nie aus unseren Fehlern?«	57
3.5	Aufgaben: komplex oder kompliziert?	58
	»Das ist mir zu kompliziert, das kann ich nicht bearbeiten!«	62
4	Selbstorganisation und Troja-Prinzip	63
4.1	Selbstorganisation von Gruppen	63
4.2	Das Troja-Prinzip	66
	Das Darwin'sche Prinzip	69
4.3	Organisation von Teams	69
	Feedback, Supervision und Reflecting-Team	77

II Organisatorische Grundlagen **79**

5	Ziele und Prioritäten	81
5.1	Ziele definieren	81
5.2	Ziele schriftlich erarbeiten	84
	»Ziele sind gut, aber Zielvereinbarungen funktionieren nicht!«	86
5.3	Prioritäten setzen	89
6	Erfolgreiche Besprechungen	95
6.1	Grundstruktur von Besprechungen	95
	»Verschenden wir keine Zeit, kommen wir gleich zur Sache!«	97
6.2	Allgemeine Regeln für die Durchführung	98
	»Eine Agenda ist überflüssig, ein guter Titel reicht!«	99
6.3	Eine Besprechung vorbereiten	101
6.4	Eine Besprechung durchführen	107
	»Die meisten unserer Meetings sind so langweilig!«	109
6.5	Eine Besprechung nachbereiten	110
7	Zeitmanagement	113
7.1	Freiräume schaffen – Aufgaben delegieren	113
	»Ich kann nichts delegieren, weil das immer in die Hose geht!«	117
7.2	Störungen blocken – goldene Stunde	118

III Entwickler führen **121**

8	Wie funktioniert Führung?	123
8.1	Aspekte von Führung	124
	»Informationen bedeuten Macht!«	125
8.2	Managementfolklore und Realität	130
8.3	Führungsebenen	138
9	Kontakt und Motivation	143
9.1	Führung und Nähe	143
	»Nähe heißt Smalltalk. Das ist so aufgesetzt und überflüssig!«	144
9.2	Mythos Motivation	148
	»Den Job vom Chef könnte ich auch machen, und zwar besser!«	157
10	Führung und Selbstorganisation	159
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

11	Entscheidungen: Über den Rubicon	171
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	Man müsste mal ...: die Umsetzung	190
11.5	Entscheidungen in Gruppen	193
	Das Tetralemma	198
IV	Mitarbeiter weiterentwickeln	203
12	Möglichkeiten der Weiterentwicklung	205
12.1	Schulungen und Workshops	206
12.2	Mentoring und Coaching	208
	»Als Führungskraft bin ich gleichzeitig Coach und Mentor!«	210
13	GROW – der Coaching-Prozess	211
13.1	GROW im Überblick	211
13.2	Stolperstein Zieldefinition	217
14	Das Individuum im Team	221
14.1	Grundlagen: Die Typologie weiter vertiefen	221
14.2	Einzelne Mitarbeiter weiterentwickeln	225
	»Ich setze meine Mitarbeiter nur gemäß ihren Stärken ein!«	229
15	Weiterentwicklung nach dem Troja-Prinzip	231
15.1	Wann ist was angemessen?	231
15.2	Identität wahren	235
	»Meinen Job mache ich jetzt, später jedoch etwas anderes!«	240
15.3	Eine professionelle Arbeitsethik entwickeln	241
V	Hochleistungsteams aufbauen	245
16	Voraussetzungen für Spitzenteams	247
16.1	Ein Team weiterentwickeln	247
	»Manche Menschen sind wie Hund und Katze. 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
	Critical-Chain-Planungsoptimierung	259
16.4	Was motiviert die Teammitglieder?	264
	Das Flow-Erlebnis	265

17	Hochleistungsteams aufbauen	267
17.1	Die innere Struktur von Hochleistungsteams	267
17.2	Aufbau und Weiterentwicklung von Teams	271
17.3	Größe von Hochleistungsteams	273
	»Zu den Kollegen im Führungskreis finde ich keinen Zugang!«	277
18	Gruppendynamik in Teams	279
18.1	Gruppen und Teams	279
	»Manche meiner Mitarbeiter rutschen mir ins Abseits!«	284
18.2	Der bewusste Weg zum Hochleistungsteam	285
	Das Wertequadrat	286
19	Systemische Ordnung in Teams	291
19.1	Was bedeutet Systemik?	291
19.2	Wie sind wir aufgestellt?	299
	»Ich will zuerst meine persönlichen Unklarheiten beseitigen!«	304
VI	Anhang	305
A	Theoretische Hintergründe	307
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	Übungen	327
B.1	Metapher: Führen durch Nähe	327
B.2	Coaching: Time Line	328
	Danksagung	331
	Literatur	333
	Index	343