

# 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 Metamodell 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>35</b> |
| 3.1 Komplexe Systeme – komplexe Teams .....                                 | 35        |
| » <i>Bei uns regiert das Chaos, wir löschen nur noch Brände!</i> « .....    | 38        |
| 3.2 Retrospektive Kohärenz .....  | 40        |
| 3.3 Gruppendynamik .....  | 45        |
| » <i>Meine Kollegen sind super, ich komme toll mit ihnen aus.</i> « .....   | 51        |
| 3.4 Teamentwicklung .....   | 54        |
| » <i>Warum lernen wir nie aus unseren Fehlern?</i> « .....                  | 57        |
| 3.5 Aufgaben: komplex oder kompliziert? .....                               | 58        |
| » <i>Das ist mir zu kompliziert, das kann ich nicht bearbeiten!</i> « ..... | 62        |
| <b>4 Selbstorganisation und Troja-Prinzip .....</b>                         | <b>63</b> |
| 4.1 Selbstorganisation von Gruppen .....                                    | 63        |
| 4.2 Das Troja-Prinzip .....   | 66        |
| <i>Das Darwin'sche Prinzip</i> .....  | 69        |
| 4.3 Organisation von Teams .....  | 69        |
| <i>Feedback, Supervision und Reflecting-Team</i> .....                      | 77        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>II</b>  | <b>Organisatorische Grundlagen</b>  | <b>79</b>  |
| <b>5</b>   | <b>Ziele und Prioritäten.....</b>   | <b>81</b>  |
| 5.1        | Ziele definieren .....  | 81         |
| 5.2        | Ziele schriftlich erarbeiten .....  | 84         |
|            | » <i>Ziele sind gut, aber Zielvereinbarungen funktionieren nicht!</i> « .....   | 86         |
| 5.3        | Prioritäten setzen .....  | 89         |
| <b>6</b>   | <b>Erfolgreiche Besprechungen.....</b>  | <b>95</b>  |
| 6.1        | Grundstruktur von Besprechungen .....   | 95         |
|            | » <i>Verschwenden wir keine Zeit, kommen wir gleich zur Sache!</i> « .....      | 97         |
| 6.2        | Allgemeine Regeln für die Durchführung .....                                    | 98         |
|            | » <i>Eine Agenda ist überflüssig, ein guter Titel reicht!</i> « .....           | 99         |
| 6.3        | Eine Besprechung vorbereiten .....  | 101        |
| 6.4        | Eine Besprechung durchführen .....  | 107        |
|            | » <i>Die meisten unserer Meetings sind so langweilig!</i> « .....               | 109        |
| 6.5        | Eine Besprechung nachbereiten .....   | 110        |
| <b>7</b>   | <b>Zeitmanagement .....</b>   | <b>113</b> |
| 7.1        | Freiräume schaffen – Aufgaben delegieren .....                                  | 113        |
|            | » <i>Ich kann nichts delegieren, weil das immer in die Hose geht!</i> « .....   | 117        |
| 7.2        | Störungen blocken – goldene Stunde.....   | 118        |
| <b>III</b> | <b>Entwickler führen</b>  | <b>121</b> |
| <b>8</b>   | <b>Wie funktioniert Führung?.....</b>   | <b>123</b> |
| 8.1        | Aspekte von Führung .....   | 124        |
|            | » <i>Informationen bedeuten Macht!</i> « .....                                  | 125        |
| 8.2        | Managementfolklore und Realität .....   | 130        |
| 8.3        | Führungsebenen .....  | 138        |
| <b>9</b>   | <b>Kontakt und Motivation .....</b>   | <b>143</b> |
| 9.1        | Führung und Nähe .....  | 143        |
|            | » <i>Nähe heißt Smalltalk. Das ist so aufgesetzt und überflüssig!</i> « .....   | 144        |
| 9.2        | Mythos Motivation .....   | 148        |
|            | » <i>Den Job vom Chef könnte ich auch machen, und zwar besser!</i> « .....      | 157        |
| <b>10</b>  | <b>Führung und Selbstorganisation .....</b>                                     | <b>159</b> |
| 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      | Man müsste mal ...: die Umsetzung .....                                   | 190        |
| 11.5      | Entscheidungen in Gruppen .....   | 193        |
|           | <i>Das Tetralemma</i> .....   | 198        |
| <b>IV</b> | <b>Mitarbeiter weiterentwickeln</b>                                       | <b>203</b> |
| <b>12</b> | <b>Möglichkeiten der Weiterentwicklung .....</b>                          | <b>205</b> |
| 12.1      | Schulungen und Workshops .....  | 206        |
| 12.2      | Mentoring und Coaching.....   | 208        |
|           | » <i>Als Führungskraft bin ich gleichzeitig Coach und Mentor!</i> « ..... | 210        |
| <b>13</b> | <b>GROW – der Coaching-Prozess .....</b>                                  | <b>211</b> |
| 13.1      | GROW im Überblick .....   | 211        |
| 13.2      | Stolperstein Zieldefinition .....   | 217        |
| <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.....   | 235        |
|           | » <i>Meinen Job mache ich jetzt, später jedoch etwas anderes!</i> « ..... | 240        |
| 15.3      | Eine professionelle Arbeitsethik entwickeln .....                         | 241        |
| <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 Hund und Katze. 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 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        |
| »Zu den Kollegen im Führungskreis finde ich keinen Zugang!« .....   | 277        |
| <b>18 Gruppendynamik in Teams .....</b>                             | <b>279</b> |
| 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        |
| <b>19 Systemische Ordnung in Teams .....</b>                        | <b>291</b> |
| 19.1 Was bedeutet Systemik? .....                                   | 291        |
| 19.2 Wie sind wir aufgestellt? .....                                | 299        |
| »Ich will zuerst meine persönlichen Unklarheiten beseitigen!« ..... | 304        |
| <b>VI Anhang .....</b>  | <b>305</b> |
| <b>A 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 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>343</b> |