

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Macht allein führt nicht weiter	1
1.1	Entwurf einer neuen Führung	6
1.2	Raus aus der Systemfalle	9
1.3	Was Sie in diesem Buch erwartet	11
2	Führung in der Sackgasse	13
2.1	Machthaber:innen ohne Autorität	13
2.2	Generation Y pfeift auf Führung alter Schule	15
2.3	Loyalität war gestern	16
2.4	Deformierte Generationen	17
2.5	Machtspiele: Narzissmus liebt Intransparenz	21
2.6	Projektchaos: Mangelnde Präsenz begünstigt Burnout	21
2.7	Change, Change, Change: Hysterie versus Beharrlichkeit	23
2.8	Woran Führung scheitert	24
2.9	Verkrustete Strukturen	24
2.10	„Mehr vom Gleichen“ führt nicht weiter	26
2.11	Vielfalt schafft Potenziale	27
2.12	Kulturprobleme verschärfen die Lage	27
2.13	Führungsstile führen nicht weiter	28
2.14	Hard Facts statt Soft Skills	31
2.15	Wundermittel „Bewegliche Strukturen“?	32
2.16	Für Kommunikation keine Zeit	33
2.17	„Völlig leer und kaputt“	33
2.18	Zielorientiertes Chaos	34
2.19	Management Summary	35
	Literatur	36
3	Was ist Autorität?	39
3.1	Annäherung an einen alten Begriff	39
3.1.1	„Scheinbare Konfusion“	40
3.1.2	Das verlorene C	41

3.1.3	Autorität und Person	42
3.1.4	Autorität und Bürokratie	44
3.1.5	Autorität und Macht.	47
3.1.6	Autorität und Gewalt	48
3.1.7	Autorität und Herrschaft	49
3.1.8	Autorität und Erlösung.	50
3.2	Zerrbild: Fünf Filter verstellen unseren Blick	51
3.2.1	Ich sehe was, was du nicht siehst.	52
3.2.2	Filter: Die eigene Biografie und Rollenmodelle	54
3.2.3	Filter: Die Persönlichkeitsstruktur	57
3.2.4	Filter: Das Wertesystem.	63
3.2.5	Filter: Wissen	66
3.2.6	Filter: Der Erregungsgrad/Stress	67
3.2.7	Die Systemfalle	68
3.3	Management Summary	72
	Literatur.	73
4	Von traditioneller zu transformativer Autorität	75
4.1	Die Entstehungsgeschichte von Autorität	75
4.1.1	Familie: Vom autoritären Patriarchat zu postheroischen Patchwork-Eltern	75
4.1.2	Staat: Von der wilhelminischen Ära bis heute	80
4.1.3	Schule: Von der Rohrstock- zur Kuschelpädagogik.	82
4.1.4	Wirtschaft: Von den Gründervätern zu agilen Netzwerkern	83
4.2	Auf der Suche nach einer neuer Autorität	86
4.2.1	Alte Bilder der Führung.	86
4.2.2	Neue Bilder der Führung	87
4.3	Management Summary	89
	Literatur.	90
5	Transformative Autorität in Aktion.	93
5.1	Eine Frage der Beziehung	93
5.1.1	Zurück zum Miteinander	96
5.1.2	Stärke statt Macht	96
5.1.3	Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle	97
5.2	Autorität ist eine Haltung.	98
5.2.1	Autorität als Kraftfeld	98
5.2.2	Die drei Führungsintensitäten	102
5.2.3	Die transformative Autorität ist eine Führungshaltung und kein Stil.	105

- 5.3 Das Fundament einer transformativen Haltung zu Autorität in der Führung: Die sieben Elemente. 108
 - 5.3.1 Element 1: Präsenz. 110
 - 5.3.2 Element 2: Selbstführung. 115
 - 5.3.3 Element 3: Führungskoalition/-netzwerk. 119
 - 5.3.4 Element 4: Ausgleich/Wiedergutmachung. 121
 - 5.3.5 Element 5: Transparenz 124
 - 5.3.6 Element 6: Beharrlichkeit und Deeskalation 127
 - 5.3.7 Element 7: Reflexion 129
 - 5.3.8 Die Elemente im Führungsalltag praktizieren 132
- 5.4 Eine Transformative Autorität herausbilden 133
 - 5.4.1 Die individuelle Ebene: Die Gestaltungsmacht des einzelnen Menschen. 133
 - 5.4.2 Entwicklungsfeld 1: Persönlichkeit und Werte 135
 - 5.4.3 Entwicklungsfeld 2: Emotionale Intelligenz 136
 - 5.4.4 Entwicklungsfeld 3: Konfliktkompetenz 141
 - 5.4.5 Entwicklungsfeld 4: Autorität in der persönlichen Biografie 149
 - 5.4.6 Die kulturelle Ebene: Der Unternehmenskompass 153
 - 5.4.7 Die kulturelle Ebene: Ein Veränderungsansatz 156
 - 5.4.8 Die kulturelle Ebene: Paternalistische Kulturen 159
 - 5.4.9 Die strukturelle Ebene 160
- 5.5 Management Summary 173
- Literatur. 174
- 6 Ausblick: In Zukunft führen 179**
 - 6.1 Fehlendes Vertrauen 180
 - 6.2 Das Prinzip Selbstorganisation 182
 - 6.3 Agile Führung und Selbstorganisation – geht das einfach so? 186
 - 6.3.1 Agile Führung bedeutet eine Transformation in der Haltung zu Autorität. 187
 - 6.4 Handlungsfreiheit gewinnen 188
 - 6.5 Die Chancen sehen. 190
 - 6.6 Management Summary 192
 - Literatur. 193