

---

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	11
<b>1      Wozu Führungskräfte gebraucht werden .....</b>	<b>13</b>
1.1    Warum Young Professionals Führung obsolet finden .....	14
1.2    Future Work und Hierarchie .....	15
1.3    Die organisationalen Stellschrauben .....	19
<b>2      Der Wechsel der Schreibtischseite .....</b>	<b>23</b>
2.1    Vorgesetzte sind Abhängige .....	23
2.2    Operative, taktische und strategische Führungsebenen .....	25
<b>3      Was kein Organigramm verrät .....</b>	<b>29</b>
3.1    Hidden Organization .....	31
3.2    Die ersten 100 Tage als Führungskraft .....	33
3.3    Profi-Interview: »Ein Unternehmen ist ein hoch politisches Gebilde« .....	36
<b>4      Die VUCA-Welt: als Führungskraft die Zukunft vorausdenken .....</b>	<b>39</b>
4.1    Entscheidungen treffen, statt sie ausführen zu müssen .....	40
4.2    Der Umgang mit Zielen .....	41
4.3    Was ist Sache? Das Big Picture sehen .....	42
4.4    Was wird sein? – Prognose .....	44
4.5    Planung von Aktionen .....	45
4.6    Bauch- oder Kopfentscheidungen .....	46
4.7    Effektkontrolle und Revision der Handlungsstrategie .....	47
4.8    Der Hinge-Faktor .....	47
<b>5      Führen durch das Wort .....</b>	<b>49</b>
5.1    Seelenreinigung .....	49
5.2    Nestwärme .....	51
5.3    Die Suggestivkraft der Sprache .....	52
5.4    Sprache und Verständigung .....	55
5.5    Wofür sind Meetings gut? .....	57
5.6    Akzeptierung – oder: Killerphrasen .....	59
<b>6      Führungsmodelle und Führungsgrundsätze .....</b>	<b>63</b>
6.1    Die Dynamik der Führungsrolle .....	63
6.2    Führungsgrundsätze .....	66

<b>7</b>	<b>Vom Führungsanspruch zum Führungserfolg: Führungsinstrumente</b>	<b>69</b>
7.1	Information	69
7.1.1	Gerüchte	71
7.1.2	Leitfaden zum Führungsinstrument »Information«	73
7.2	Weisung	74
7.2.1	Weisungsrecht	74
7.2.2	Leitfaden zum Führungsinstrument »Weisung«	75
7.3	Anerkennung	75
7.3.1	Unterschiede sehen und machen	76
7.3.2	Leitfaden zum Führungsinstrument »Anerkennung«	76
7.4	Kritik	77
7.4.1	Kritisches Feedback geben und nehmen	78
7.4.2	Leitfaden zum Führungsinstrument »Kritik«	80
7.5	Delegation	80
7.5.1	Delegation und situative Führung	81
7.5.2	Leitfaden zum Führungsinstrument »Delegation«	82
7.6	Kontrolle	83
7.6.1	Beobachter oder Beobachteter?	84
7.6.2	Leitfaden zum Führungsinstrument »Kontrolle«	85
7.7	Beurteilung	85
7.7.1	Die Big Five	86
7.7.2	Achtung, Beurteilungsfehler	89
7.7.3	Beurteilungssysteme: Fahndung nach Minderleistern	90
7.7.4	Leitfaden zum Führungsinstrument Beurteilung	91
<b>8</b>	<b>Leistungsbremse Angst</b>	<b>93</b>
8.1	Angstmacher und die Folgen	93
8.2	Stress und Angst	94
8.3	Fürchtet euch nicht!	95
<b>9</b>	<b>Führung und Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>97</b>
9.1	Das »Job Characteristics Model«	97
9.2	Eitelkeit: Haut der Seele	102
9.2.1	Geltungsstreben	103
9.2.2	Getarnte Eitelkeiten	104
9.3	Was die Generation Y will	105
9.3.1	Der Priming-Effekt	106
9.3.2	Systematik der Alterskohorten	107
9.4	Work-Life-Balance	108
<b>10</b>	<b>Führung und Unternehmenskultur</b>	<b>109</b>
10.1	Das Seerosenmodell der Unternehmenskultur	110

10.2	Die Selffulfilling Prophecy .....	112
10.3	Menschenbilder und Führungserfolg .....	113
10.4	Vertrauenskultur .....	116
10.5	Fehlerkultur .....	119
<b>11</b>	<b>Führung und Konfliktmanagement .....</b>	<b>121</b>
11.1	Thesen zur Konfliktpsychologie .....	121
11.2	Innerpsychische Konflikte .....	122
11.3	Zwischenmenschliche Konflikte .....	124
	11.3.1 Interpersonale Wahrnehmung .....	124
	11.3.2 Unterschiede im Wahrnehmen, Denken und Fühlen .....	127
11.4	#MeToo – oder: der Büro-Flirt .....	128
11.5	Methodik der Konfliktregulierung .....	129
	11.5.1 Die Tit-for-tat-Strategie .....	130
	11.5.2 Die Struktur eines Konfliktgesprächs .....	130
	11.5.3 Kommunikationsformen in der Konfliktregulierung .....	132
	11.5.4 Ergebnisse der Konfliktregulierung .....	133
11.6	Umgang mit »schwierigen« Mitarbeitern .....	136
<b>12</b>	<b>Arbeitsrecht: Konfliktvorbeugung und Konfliktregulierung .....</b>	<b>139</b>
12.1	Arbeitsrechtliche Sanktionsmöglichkeiten für Führungskräfte .....	139
12.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	140
12.3	Quiz zum Arbeitsrecht .....	141
<b>13</b>	<b>Vielfalt durch Diversity Management .....</b>	<b>145</b>
<b>14</b>	<b>Business-Knigge: »Come as you are?« .....</b>	<b>147</b>
<b>15</b>	<b>Über Karriere und Karrieristen .....</b>	<b>155</b>
<b>16</b>	<b>Kann man Führung überhaupt lernen? .....</b>	<b>157</b>
	Stichwortverzeichnis .....	159
	Der Autor .....	165