
Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
1 Wozu Führungskräfte gebraucht werden	13
1.1 Warum Young Professionals Führung obsolet finden	14
1.2 Future Work und Hierarchie	15
1.3 Die organisationalen Stellschrauben	19
2 Der Wechsel der Schreibtischseite	23
2.1 Vorgesetzte sind Abhängige	23
2.2 Operative, taktische und strategische Führungsebenen	25
3 Was kein Organigramm verrät	29
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
4 Die VUCA-Welt: als Führungskraft die Zukunft vorausdenken	39
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
5 Führen durch das Wort	49
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
6 Führungsmodelle und Führungsgrundsätze	63
6.1 Die Dynamik der Führungsrolle	63
6.2 Führungsgrundsätze	66

7	Vom Führungsanspruch zum Führungserfolg: Führungsinstrumente	69
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
8	Leistungsbremse Angst	93
8.1	Angstmacher und die Folgen	93
8.2	Stress und Angst	94
8.3	Fürchtet euch nicht!	95
9	Führung und Mitarbeiterzufriedenheit	97
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
10	Führung und Unternehmenskultur	109
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
11	Führung und Konfliktmanagement	121
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
12	Arbeitsrecht: Konfliktvorbeugung und Konfliktregulierung	139
12.1	Arbeitsrechtliche Sanktionsmöglichkeiten für Führungskräfte	139
12.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	140
12.3	Quiz zum Arbeitsrecht	141
13	Vielfalt durch Diversity Management	145
14	Business-Knigge: »Come as you are?«	147
15	Über Karriere und Karrieristen	155
16	Kann man Führung überhaupt lernen?	157
	Stichwortverzeichnis	159
	Der Autor	165