
Inhaltsverzeichnis

Machtlos ohne Vorgesetztenfunktion?	11
1 Was heißt Führen denn eigentlich?	15
1.1 Führen heißt die Persönlichkeit entwickeln	16
1.2 Führen heißt Authentizität zeigen	24
1.3 Führen heißt weniger tun	28
1.4 Führen heißt Verantwortung teilen	30
1.5 Führen heißt verändern und Veränderung zulassen	32
1.6 Führen heißt das Team entwickeln	33
2 Was ist Ihre Rolle beim Führen?	35
2.1 Wie Sie Ihre Position klären	35
2.1.1 Führungskraft mit oder ohne Vorgesetztenfunktion: Ein großer Unterschied?	35
2.1.2 Erfahrungen und Erwartungen: Wie ist Ihr Selbstbild?	36
2.1.3 Inhaltliche Definition der neuen Rolle	37
2.1.4 Abgrenzung nach »unten« und nach »oben«	39
2.1.5 Inthronisierung – Macht und Verantwortung übertragen bekommen	40
2.2 Wie Sie Ihre Mitarbeiter verstehen und weiterentwickeln	41
3 Zwischenstopp: Wo stehen Sie?	47
3.1 Test: Wie sehe ich mich und wie sehen mich andere?	49
3.2 Auswertung: Was Ihnen die Testergebnisse sagen	51
4 Was sind die Instrumente Ihrer Macht?	55
4.1 Die Macht der Worte	55
4.1.1 Wie ein Slogan zum Sieg führen kann	55
4.1.2 Mit welchen Worten Sie eine Aufgabe delegieren	56
4.1.3 Mit Wortbildern kraftvoll sprechen	57
4.2 Die Macht der Ich-Botschaft	58
4.2.1 Was passiert, wenn Sie »Ich« sagen	59
4.2.2 Was passiert, wenn Sie »Du« sagen	60

4.2.3	Nicht hinter dem »Wir« verstecken	61
4.2.4	Streichen Sie das Wörtchen »man« aus Ihrem Vokabular	64
4.3	Die Macht des Fragens	65
4.3.1	Die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen	67
4.3.2	Wie Sie verschiedene Fragetypen richtig einsetzen	69
4.3.3	Hilfreiche Fragetypen	71
4.3.4	PIFFF – eine Fragetechnik zur Gesprächssteuerung	72
4.3.5	Fragefehler vermeiden	74
4.4	Die Macht des Zuhörens	76
4.4.1	Die drei Stufen des aktiven Zuhörens	77
4.4.2	Autobiographisches Zuhören	78
4.5	Die Macht der Argumente	79
4.5.1	Die drei wichtigsten Argumentationstypen	80
4.5.2	Wie Sie strategisch gut argumentieren	82
4.5.3	Übung: Für ein neues Projekt argumentieren	86
4.5.4	Häufige Argumentationsfehler	88
4.6	Die Macht der Motivation	88
4.6.1	Wie sieht das Motivationsprofil aus	89
4.6.2	Was in Ihrer Verantwortung liegt	90
4.6.3	Was liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters?	92
4.6.4	Was fördert, was hindert die Motivation	92
4.6.5	Schließen Sie einen psychologischen Vertrag mit den Mitarbeitern	94
4.7	Die Macht der natürlichen Autorität	97
4.7.1	Was sind Kennzeichen der natürlichen Autorität?	99
4.7.2	Welches Auftreten bringt Sie weiter?	100
4.8	Die Macht der Reflexion	101
4.8.1	Den blinden Fleck erkennen	101
4.8.2	Mit konstruktivem Feedback den blinden Fleck verkleinern	103
4.8.3	Mit dem »inneren Team« kooperieren	106
4.8.4	Reflexion konkret: Können Sie nicht? Oder wollen Sie nicht?	107
4.9	Wahrnehmung ist tatsächlich unterschiedlich	108

5	Wie sieht das in konkreten Führungssituationen aus?	115
5.1	So motivieren Sie	115
5.1.1	Beispiel: Was motiviert Sie selbst, Frau Schmidt, Herrn Huber und Frau Meier?	115
5.1.2	Entwickeln Sie Ihre Motivationsstrategie	118
5.1.3	Checkliste: Zu den drei Motivationstypen den richtigen Zugang finden	119
5.2	So delegieren Sie	121
5.2.1	Beispiel: Prima, Herr Eifrig hat schon 90 Prozent erledigt!	121
5.2.2	Grundfragen der Delegation	122
5.2.3	Wie man besser nicht delegieren sollte	123
5.3	So gehen Sie mit Ressourcen um	124
5.3.1	Beispiel: Ressourcen im Konflikt zwischen unterschiedlichen Aufgaben	125
5.3.2	Interessen der Beteiligten klären	126
5.3.3	Ressourcenkonflikte sichtbar machen	127
5.3.4	Schnittstellen erkennen und Reibungsverluste reduzieren	129
5.4	So lösen Sie interkulturelle Konflikte	131
5.4.1	Beispiel: Zwei Projektmitarbeiter mit kulturellen Missverständnissen	132
5.4.2	Konfliktpotenzial wahrnehmen und analysieren	133
5.4.3	Interkulturelle Dimensionen deutlich machen	135
5.4.4	Analyse-Instrument für den Konflikt: das Wertequadrat	136
5.4.5	Wertepyramide als flexible Konfliktlösung und Prävention	141
5.5	So holen Sie sich Unterstützung	142
5.5.1	Beispiel: Effektive Besprechungen statt ermüdender Meetings	143
5.5.2	Wie Sie Ihr Unterstützernetzwerk knüpfen	144
5.5.3	Verhandlungsmacht aufbauen – SWOT-Analyse durchführen	145
5.6	So führen Sie sich selbst	146
5.6.1	Beispiel: Zu viel auf einmal	147
5.6.2	Resilienz entwickeln	148
5.6.3	Antreiber erkennen und in Erlauber umwandeln	149
5.6.4	Antreiberdynamik als wichtige Unterstützer erkennen und nutzen	150
5.6.5	Wie Sie eine plausible Entscheidung treffen	154
5.6.6	Beispiel: Wie Sie Prioritäten setzen, sich Gutes tun, klare Absprachen treffen ...	155

6	Rückblick und Ausblick: Führungsmodelle und Führungstrends	157
6.1	Die sechs wichtigsten Modelle von Führung	157
6.1.1	Im Zentrum die Führungsperson – Die Great-Man-Theory	157
6.1.2	Aufgaben- und Beziehungsorientierung	158
6.1.3	Situative Führung – die Mitarbeiter geraten in den Blick	159
6.1.4	Das Harzburger Modell – die Macht der Bürokratie	161
6.1.5	Systemische Führungstheorie – das sich selbst schaffende System	162
6.1.6	Die Mitarbeiter als Mitunternehmer qualifizieren	163
6.2	Trends, die das Führen ohne Vorgesetztenfunktion beeinflussen	165
6.2.1	Internationalisierung, Dynamisierung und Digitalisierung	165
6.2.2	Konzentration versus Dezentralisierung	166
6.2.3	Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	166
6.2.4	Generation Y und Wertewandel	169
6.2.5	Virtuelle Teams – Remote Leadership	171
6.2.6	Vom Verwalter hin zum Leader	172
6.2.7	Diversity Management	173
7	Fazit: Was macht gute Führung aus?	175
	Die Autorinnen	179
	Abbildungsverzeichnis	181
	Stichwortverzeichnis	183