

---

# Inhaltsverzeichnis

Machtlos ohne Vorgesetztenfunktion? .....	11
<b>1 Was heißt Führen denn eigentlich? .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2 Was ist Ihre Rolle beim Führen? .....</b>	<b>35</b>
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
<b>3 Zwischenstopp: Wo stehen Sie? .....</b>	<b>47</b>
3.1 Test: Wie sehe ich mich und wie sehen mich andere? .....	49
3.2 Auswertung: Was Ihnen die Testergebnisse sagen .....	51
<b>4 Was sind die Instrumente Ihrer Macht? .....</b>	<b>55</b>
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	PIFF – 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

<b>5</b>	<b>Wie sieht das in konkreten Führungssituationen aus?</b>	<b>115</b>
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

<b>6</b>	<b>Rückblick und Ausblick: Führungsmodelle und Führungstrends</b> . . . . .	<b>157</b>
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
<b>7</b>	<b>Fazit: Was macht gute Führung aus?</b> . . . . .	<b>175</b>
	Die Autorinnen . . . . .	179
	Abbildungsverzeichnis . . . . .	181
	Stichwortverzeichnis . . . . .	183