
Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Buch	9
1 Das Essenzielle der Führungs- und Projektarbeit	15
1.1 Führungsarbeit	15
1.2 Projektarbeit	16
1.3 Mensch – Technik – Wirtschaft	17
1.3.1 Mensch	17
1.3.2 Technik	18
1.3.3 Wirtschaft	18
1.4 Machtressourcen	19
1.4.1 Macht in Organisationen	19
1.4.2 Strukturelle Machtquellen	20
1.4.3 Persönliche Machtquellen	21
1.4.4 Machtmittel	22
1.5 Wahrnehmen – Erkennen, Abwägen – Entscheiden, Überzeugen – Vorgehen	23
1.5.1 Wahrnehmen – Erkennen	23
1.5.2 Abwägen – Entscheiden	24
1.5.3 Überzeugen – Vorgehen	25
1.6 Ein Fazit	26
2 Wichtige Begriffe	27
2.1 Ressourcen	27
2.1.1 Der individuelle Ressourcenpool	27
2.1.2 Human-Ressourcen und Ressourcenorientierung	29
2.2 Kompetenz	29
2.2.1 Vom individuellen Ressourcenpool zur Kompetenz	30
2.2.2 Zutrauen und Könnerschaft	31
2.2.3 Potenzial und Qualifikation	31
2.3 Performanz	32
2.4 Effizienz	34
2.5 Effektivität	36
2.5.1 Nenner-Management versus Zähler-Management	36
2.5.2 Ein Beispiel aus der Praxis	39
2.6 Redundanz	39
2.6.1 Positive Redundanzen	40
2.6.2 Effizienz, Effektivität und Redundanz	40

3	Das neue Umfeld für Führungs- und Projektarbeit	43
3.1	Im Gespräch: Ein Paradigmenwechsel	43
3.2	Verschärfende Bedingungen für Führungs- und Projektarbeit	48
3.2.1	Kontingenzenz	49
3.2.2	Komplexität	54
3.2.3	Wertevielfalt	58
3.3	Schlussfolgerungen für die Führungs- und Projektarbeit	67
4	Ausgewählte Kompetenz-Modelle: Ein kritischer Blick	69
4.1	Kompetenz-Modell nach <i>Faix</i>	69
4.2	Kompetenz-Modell nach <i>Hülshoff</i>	71
4.3	Kompetenz-Modell nach <i>Gnäh</i> s	72
4.4	Kompetenzatlas nach <i>Heyse & Erpenbeck</i>	72
4.5	Kompetenz-Modell der Universität St. Gallen	74
4.6	Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR)	76
5	Schlüsselkompetenzen für Führungs- und Projektarbeit	79
5.1	Heuristische Kompetenz	80
5.1.1	Die Essenz der heuristischen Kompetenz	80
5.1.2	Entwicklung der heuristischen Kompetenz	81
5.1.3	Das Vermeiden überwinden	82
5.1.4	Heuristiken	83
5.1.5	Intuition	85
5.1.6	Gewusst wie	87
5.1.7	Improvisieren	88
5.2	Intrapersonale Kompetenz	89
5.2.1	Die Essenz der intrapersonalen Kompetenz	90
5.2.2	Entwicklung der intrapersonalen Kompetenz	91
5.2.3	Unterbrechen der Routine	92
5.2.4	Bereitschaft zur Selbstreflexion	93
5.2.5	Bereitschaft zur Selbsteinschätzung	95
5.2.6	Umgang mit negativen Gefühlen	100
5.2.7	Vorbeugung gegen Stress	101
5.3	Interpersonale Kompetenz	103
5.3.1	Die Essenz der interpersonalen Kompetenz	103
5.3.2	Entwicklung der interpersonalen Kompetenz	104
5.3.3	Intrapersonale Kompetenz als Ausgangspunkt	105
5.3.4	Kommunikationsverständnis	108
5.3.5	Bereitschaft zur Selbstöffnung	111
5.3.6	Hineinversetzen in das Gegenüber	112
5.3.7	Humor als Medium	114
5.3.8	Resonanz	117

5.4	Interpretative Kompetenz	118
5.4.1	Die Essenz der interpretativen Kompetenz	119
5.4.2	Entwicklung der interpretativen Kompetenz	120
5.4.3	Achtsamkeit üben	120
5.4.4	Überlegtes Denken	123
5.4.5	Mit Widersprüchen umgehen	125
5.4.6	Andere Perspektiven einnehmen	126
5.4.7	Der Multitasking-Falle entkommen	127
5.5	Inszenatorische Kompetenz	129
5.5.1	Die Essenz der inszenatorischen Kompetenz	130
5.5.2	Entwicklung der inszenatorischen Kompetenz	131
5.5.3	Zutrauen	132
5.5.4	Authentizität	133
5.5.5	Eindrucksteuerung	134
5.5.6	Sinnfindung	140
5.5.7	Rituale	141
5.5.8	Sprache	144
5.5.9	Zum Schluss: Schauspieltraining?	145
6	Persönlichkeitsmerkmale und die fünf Schlüsselkompetenzen	149
6.1	Facetten der Persönlichkeit	150
6.1.1	Emotionale Stabilität	150
6.1.2	Extraversion	151
6.1.3	Offenheit für Erfahrungen	151
6.1.4	Verträglichkeit	152
6.1.5	Gewissenhaftigkeit	153
6.2	Die Fluidität der Persönlichkeit	154
6.3	Eine Gegenüberstellung	156
6.3.1	Heuristische Kompetenz	157
6.3.2	Intrapersonale Kompetenz	158
6.3.3	Interpersonale Kompetenz	159
6.3.4	Interpretative Kompetenz	160
6.3.5	Inszenatorische Kompetenz	160
6.4	Schlussfolgerungen	161
6.4.1	Ein Beispiel	162
6.4.2	Fragen an die Expertin Julia Glantschnig	163
7	Die Schlüsselkompetenzen unter der Lupe der Praxis	169
7.1	Ein Schnelltest	169
7.2	80 Einzelinterviews	171
7.2.1	Rangfolge der Kompetenzen	171
7.2.2	Detaillierte Ergebnisse	172

7.3	120 Onlinebefragungen	178
7.3.1	Was ist besonders wichtig?	178
7.3.2	Was scheint weniger wichtig?	181
7.4	4 Tiefeninterviews	183
7.4.1	Neuartige Situationen meistern	184
7.4.2	Sich selbst wirkungsvoll führen	185
7.4.3	Mit anderen wirkungsvoll interagieren	186
7.4.4	Die Signalflut regulieren	186
7.4.5	Als Führender auch wahrgenommen werden	187
8	Denkwerkzeuge für die Entwicklung der Schlüsselkompetenzen	189
8.1	Einladung zur Selbsteinschätzung	191
8.2	Reflexions- und Aktivierungsfragen zu den fünf Schlüsselkompetenzen	195
8.3	Heuristiken: Zweckmäßigkeit statt Perfektion	198
8.4	Zugang zur Intuition finden	199
8.5	Komplexität durchdringen: Denken innerhalb des Systems	200
8.6	Sich Übersicht verschaffen: Eine Vogelperspektive einnehmen	202
8.7	Systemisches Denken: Üben, üben, üben	203
8.8	Umlernen: Sich aus dem Labyrinth des gewohnten Denkens befreien	206
8.9	Selbstbeobachtung: Sich aus dem Handlungsstrom ausklinken	207
8.10	Das Stimmungsbarometer: Wie geht es mir – und uns?	208
8.11	Die Handfragen: Gemeinsames Entdecken und Bilanzieren	210
8.12	Das Gute in den Blick nehmen: Die wertschätzende Erkundung	211
8.13	Selbstöffnung praktizieren	213
8.14	Das gegenseitige Interview: Aufbau von persönlichem Vertrauen	215
8.15	Die reflektierende Gruppe: Hilfe für das eigene Selbst	217
8.16	Respektvolles Spekulieren: Einander besser kennenlernen	219
8.17	Teilnehmendes Zuhören: Verständnis sichern	220
8.18	Wer führt, der fragt	222
8.19	Kooperatives Verhalten erlernen	225
8.20	Intervision 7: Andere Perspektiven einnehmen	226
8.21	Die Datenflut filtern	228
8.22	Meetings als Deutungsgemeinschaft gestalten	229
8.23	Achtsamkeit üben: Erste Schritte	230
8.24	Präsenz: Aufmerksamkeit gewinnen	231
8.25	Resonanz: Zwischenmenschliche Wechselwirkung erzeugen	232
8.26	Pull statt Push: Hineinversetzen und begleiten	233
8.27	Storytelling: Narratives Denken praktizieren	235
	Zum Schluss	239
	Literatur	243
	Stichwortverzeichnis	247