

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>1 Zur Situation .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Führung ist notwendig – und zunehmend in Not .....</b>	<b>19</b>
2.1 Verstehen wir überhaupt, was Führung ist? .....	19
2.2 Gibt es objektiv gute Führung? .....	24
2.3 Das immergleiche Bedürfnis – Menschen wollen anerkannt werden .....	24
2.4 Zwischenfazit .....	25
<b>3 Führung oder Management? .....</b>	<b>27</b>
3.1 Management und Leadership – nicht oder selten dasselbe .....	28
3.2 Leadership und Führung – bedingt dasselbe .....	29
3.3 Führung und Management definiert .....	31
3.4 Ein einheitliches Führungsverständnis ist kein Selbstläufer .....	32
<b>4 Grenzen bekannter Glaubenssätze .....</b>	<b>33</b>
4.1 US-amerikanischer Bias .....	33
4.2 Einzelfälle werden verallgemeinert .....	33
4.3 Idealistisches und vereinfachtes Menschenbild .....	34
4.4 Das Grüner-Tisch-Syndrom .....	35
4.5 Bezug auf Schönwetterphasen .....	37
4.6 Kommunikation zur falschen Zeit .....	38
<b>5 Führung und Vertrauen. ....</b>	<b>41</b>
5.1 Die Instanz der Vertrauensforschung .....	41
5.2 Was bedeutet fehlendes Vertrauen? .....	42
5.3 Der Vertrag des Vertrauens .....	43
5.4 Vertrauensbildung fängt ganz oben an .....	44
5.5 Faktoren der Vertrauensbildung und -erhaltung .....	45
<b>6 Vordenker der kooperativen Führung .....</b>	<b>47</b>
6.1 Der Teamansatz – vielfach erprobt und neu beleuchtet, stets aktuell .....	47
6.2 Wirksame Teams – und was tun die Team Leader? .....	48
6.3 Kooperative Arbeitsformen – der Blick in die Praxis .....	49
6.4 Von einem Extrem ins andere .....	50
6.5 Die Führungskräfte, die ›Leader‹, stehen auch hier bitte nicht im Weg .....	51
6.6 Nenne es Team, nenne es Squad, nenne es Zirkel ... ..	52

<b>7</b>	<b>Der monetäre Vorteil: Kooperation kürzt Kosten</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>Das Wertegerüst: Elemente einer erfolgversprechenden Führungskultur</b>	<b>57</b>
8.1	Der äußere und formale Rahmen	59
8.1.1	ESG – Environmental, Social and Governance	60
8.1.2	Corporate Governance und Compliance	61
8.2	Mut zeigen und mit Überzeugung vorangehen	62
8.3	Verhältnis von Arbeit und Leben	65
8.4	Konsequente Kundenperspektive, auch gegen den Strom	68
8.4.1	Kaizen wegen Kundenfokus – nicht bloßem Qualitätsfokus	69
8.4.2	Alarm schlagen, wenn die Kundenorientierung zurückgeht	70
8.5	Entscheiden und Bestehen in der volatilen Welt	71
8.5.1	Informationen und Systeme richtig handhaben	73
8.5.2	Unsicherheiten akzeptieren, offen kommunizieren	73
8.6	Klare und empathische Kommunikation auf Augenhöhe	74
8.6.1	Individuell, empathisch, verständlich	75
8.6.2	Rückmeldung ermöglichen und fördern – und zuhören	76
8.6.3	Digitale Lösungen – Gefahr der falschen Ritualisierung	77
8.6.4	Einheitlich von der Spitze	77
8.7	Fairness, Anstand und Anerkennung	78
8.7.1	Fairness: gleicher Qualitätsmaßstab, aber Anpassung der Erwartungen an unterschiedliche Bedingungen	78
8.7.2	Wie also zeigen Führungskräfte konsensfähigen Anstand?	81
<b>9</b>	<b>Führungsgespräche</b>	<b>85</b>
9.1	Gregor Baer: Vom Nachwuchs kann man lernen, flexibel und anpassungsfähig zu sein	85
9.2	Christoph Beichelt: Mehr Initiative und Eigenverantwortung	87
9.3	Jean-Claude Biver: Zukunft sichern	90
9.4	Pierre Biver: Der jungen Generation nicht nur zuhören, sondern vor allem von ihr lernen	91
9.5	Wilhelm Friedrich Boyens: Unternehmen können heute nur noch von Teams gemanagt werden	93
9.6	Nils Bracker: Führung wieder mehr als Unternehmertum begreifen	97
9.7	Lisa Rosa Bräutigam: Für die hybride Transformation gibt es keine Blaupause	100
9.8	Valeria Gargiulo: Man darf Menschen in Krisenphasen nicht sich selbst überlassen	104
9.9	Viviana Mehlan: Die Fachkompetenz von der Personalverantwortung entkoppeln	107
9.10	Dr. Meike Schäffler: Führung ist etwas, das von beiden Seiten funktionieren muss	109
9.11	Peter Yoogiul Son: Menschen aus dem Hintergrund befähigen, ihnen die Bühne bereiten	114
9.12	Christian Spies: Zuhören und den Moment erkennen, wann Unterstützung geboten ist	117
9.13	Franz Sebastian Welter: Führungskraft werden jetzt diejenigen, die gern mit Menschen umgehen	122
9.14	Anka Wittenberg: Familie und Arbeit ehrlich und dauerhaft vereinen können	124
9.15	Zwischenfazit	127

<b>10</b>	<b>Es führt, wer Verantwortung übernimmt</b>	<b>131</b>
10.1	Ein neues Führungsverständnis etablieren – aber wie?	131
10.1.1	Bisher filtert man zu oft neue Gesichter mit alter Präferenz heraus	131
10.1.2	Langjährige Führungskräfte sollen sich ändern – klappt das?	132
10.1.3	Löst das Arbeiten in Frameworks das Führungsproblem?	133
10.1.4	Löst das Arbeiten in einer Matrixorganisation das Führungsproblem?	134
10.1.5	Frameworks und Egalitarismus können die Bürokratie sogar erhöhen	135
10.1.6	Der Blick in die USA	135
10.1.7	Holistischer Ansatz – für die neue Führung das Beste aus den Welten	136
10.1.8	Die übernommene Verantwortung bestimmt die Führung	137
10.2	Wann Verantwortung vor allem Führung bedeutet	138
10.3	Die neue Führungsverantwortung umfasst nur zwei Aufträge	141
10.4	An Führung heranführen	142
10.4.1	Die Ambitionierten nicht vergessen	144
10.4.2	Anbieten, säen – und auf fruchtbaren Boden hoffen	145
10.4.3	Raum für Experimente – auch die Etablierten lernen dazu	146
10.4.4	Frameworks können helfen, auch wenn sie Führung nicht obsolet machen	147
10.5	Die neuen Aufgaben der Personalentwicklung	148
10.5.1	Schritt 1: Problembewusstsein schärfen, neues Führungsverständnis sichern	149
10.5.2	Schritt 2: Verbindlichkeit der etablierten Führungskräfte sichern	150
10.5.3	Schritt 3: Verbindlichkeit der Nachwuchskräfte sichern	151
10.5.4	Schritt 4: Vertrauensklima erzeugen und sichern	151
10.5.5	Schritt 5: Durch Qualifizierung und Mentoring zur Verantwortungsübernahme befähigen	152
10.5.6	Eine mutige HR, die selbst Pate steht	153
10.6	Karrierewege im neuen Führungskontext	154
10.6.1	Spielerische, aber institutionalisierte Oszillation zwischen Rolle, Organigramm und Organisationsform	156
10.6.2	Kommerzielle Ergebnisverantwortung nicht für jede Rolle	157
10.6.3	Eine Personalentwicklungskomponente auch in funktionalen Rollen	157
10.7	Best Output Leadership – Führen zu großen Ergebnissen	158
<b>11</b>	<b>Danksagung</b>	<b>163</b>
<b>12</b>	<b>Postscript – Definitionen, Lehrsätze, Zusammenfassungen im Überblick</b>	<b>167</b>
12.1	Über Führung	167
12.2	Vertrauenskultur und Systemvertrauen	168
12.3	Führung nach dem Verantwortungsprinzip	171
12.4	Auswertung der Führungsgespräche	175
	Literaturverzeichnis	183
	Stichwortverzeichnis	189
	Der Autor	193

