

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Kontext</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Soft Skills</b> .....	<b>3</b>
1.1	Soft Skills vs. Hard Skills .....	3
1.2	Bewusstsein und Umwelt .....	6
	»Ich entscheide immer alles aus dem Bauch heraus!« .....	10
	»Ich weiß einfach nicht, was die alle von mir verlangen!« .....	15
	»Unser Organigramm ist nicht das Papier wert ...« .....	20
<b>2</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>21</b>
2.1	Das Metamodell der Sprache .....	21
2.2	Körpersprache .....	24
	Das TALK-Modell .....	27
	»Den kann ich nicht riechen!« .....	30
2.3	Metaphern – Sprachblumen pflanzen .....	31
<b>3</b>	<b>Komplexe Systeme</b> .....	<b>35</b>
3.1	Komplexe Systeme – komplexe Teams .....	35
	»Bei uns regiert das Chaos, wir löschen nur noch Brände!« .....	38
3.2	Retrospektive Kohärenz .....	40
3.3	Gruppendynamik .....	45
	»Meine Kollegen sind super, ich komme toll mit ihnen aus.« .....	51
3.4	Teamentwicklung .....	54
	»Warum lernen wir nie aus unseren Fehlern?« .....	57
3.5	Aufgaben: komplex oder kompliziert? .....	58
	»Das ist mir zu kompliziert, das kann ich nicht bearbeiten!« .....	62
<b>4</b>	<b>Selbstorganisation und Troja-Prinzip</b> .....	<b>63</b>
4.1	Selbstorganisation von Gruppen .....	63
4.2	Das Troja-Prinzip .....	66
	Das Darwin'sche Prinzip .....	69
4.3	Organisation von Teams .....	69
	Feedback, Supervision und Reflecting-Team .....	77

<b>II</b>	<b>Organisatorische Grundlagen</b>	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>Ziele und Prioritäten</b> .....	<b>81</b>
5.1	Ziele definieren .....	81
5.2	Ziele schriftlich erarbeiten .....	84
	»Ziele sind gut, aber Zielvereinbarungen funktionieren nicht!« .....	86
5.3	Prioritäten setzen .....	89
<b>6</b>	<b>Erfolgreiche Besprechungen</b> .....	<b>95</b>
6.1	Grundstruktur von Besprechungen .....	95
	»Verschwenden wir keine Zeit, kommen wir gleich zur Sache!« .....	97
6.2	Allgemeine Regeln für die Durchführung .....	98
	»Eine Agenda ist überflüssig, ein guter Titel reicht!« .....	99
6.3	Eine Besprechung vorbereiten .....	101
6.4	Eine Besprechung durchführen .....	107
	»Die meisten unserer Meetings sind so langweilig!« .....	109
6.5	Eine Besprechung nachbereiten .....	110
<b>7</b>	<b>Zeitmanagement</b> .....	<b>113</b>
7.1	Freiräume schaffen – Aufgaben delegieren .....	113
	»Ich kann nichts delegieren, weil das immer in die Hose geht!« .....	117
7.2	Störungen blocken – goldene Stunde .....	118
<b>III</b>	<b>Entwickler führen</b>	<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Wie funktioniert Führung?</b> .....	<b>123</b>
8.1	Aspekte von Führung .....	124
	»Informationen bedeuten Macht!« .....	125
8.2	Managementfolklore und Realität .....	130
8.3	Führungsebenen .....	138
<b>9</b>	<b>Kontakt und Motivation</b> .....	<b>143</b>
9.1	Führung und Nähe .....	143
	»Nähe heißt Smalltalk. Das ist so aufgesetzt und überflüssig!« .....	144
9.2	Mythos Motivation .....	148
	»Den Job vom Chef könnte ich auch machen, und zwar besser!« .....	157
<b>10</b>	<b>Führung und Selbstorganisation</b> .....	<b>159</b>
10.1	Wie sieht eine evolutionäre Führung aus? .....	159
10.2	Prozesskompetente Führungskraft .....	161
	»Führung hat das Ziel, sich selbst überflüssig zu machen!« .....	163
10.3	Heterarchie und Hierarchie .....	164
	»Flache Hierarchien sind toll, dann kann ich tun, was ich will!« .....	165

<b>11</b>	<b>Entscheidungen: Über den Rubicon</b> .....	<b>171</b>
11.1	Entscheidungen treffen .....	172
	»Mein Chef entscheidet nichts, er sitzt Probleme aus!« .....	179
11.2	Spieltheoretische Grundlagen .....	181
11.3	Anwendungsmöglichkeiten der Spieltheorie .....	184
11.4	Man müsste mal ...: die Umsetzung .....	190
11.5	Entscheidungen in Gruppen .....	193
	Das Tetralemma .....	198
<b>IV</b>	<b>Mitarbeiter weiterentwickeln</b> .....	<b>203</b>
<b>12</b>	<b>Möglichkeiten der Weiterentwicklung</b> .....	<b>205</b>
12.1	Schulungen und Workshops .....	206
12.2	Mentoring und Coaching .....	208
	»Als Führungskraft bin ich gleichzeitig Coach und Mentor!« .....	210
<b>13</b>	<b>GROW – der Coaching-Prozess</b> .....	<b>211</b>
13.1	GROW im Überblick .....	211
13.2	Stolperstein Zieldefinition .....	217
<b>14</b>	<b>Das Individuum im Team</b> .....	<b>221</b>
14.1	Grundlagen: Die Typologie weiter vertiefen .....	221
14.2	Einzelne Mitarbeiter weiterentwickeln .....	225
	»Ich setze meine Mitarbeiter nur gemäß ihren Stärken ein!« .....	229
<b>15</b>	<b>Weiterentwicklung nach dem Troja-Prinzip</b> .....	<b>231</b>
15.1	Wann ist was angemessen? .....	231
15.2	Identität wahren .....	235
	»Meinen Job mache ich jetzt, später jedoch etwas anderes!« .....	240
15.3	Eine professionelle Arbeitsethik entwickeln .....	241
<b>V</b>	<b>Hochleistungsteams aufbauen</b> .....	<b>245</b>
<b>16</b>	<b>Voraussetzungen für Spitzenteams</b> .....	<b>247</b>
16.1	Ein Team weiterentwickeln .....	247
	»Manche Menschen sind wie Hund und Katze. Warum nur?« .....	251
16.2	Was macht ein Team zu einem Spitzenteam? .....	252
	»Mit dem/der kann ich nicht zusammenarbeiten!« .....	256
16.3	Das Umfeld für Hochleistungsteams .....	257
	Critical-Chain-Planungsoptimierung .....	259
16.4	Was motiviert die Teammitglieder? .....	264
	Das Flow-Erlebnis .....	265

<b>17</b>	<b>Hochleistungsteams aufbauen</b> .....	<b>267</b>
17.1	Die innere Struktur von Hochleistungsteams .....	267
17.2	Aufbau und Weiterentwicklung von Teams .....	271
17.3	Größe von Hochleistungsteams .....	273
	»Zu den Kollegen im Führungskreis finde ich keinen Zugang!« .....	277
<b>18</b>	<b>Gruppendynamik in Teams</b> .....	<b>279</b>
18.1	Gruppen und Teams .....	279
	»Manche meiner Mitarbeiter rutschen mir ins Abseits!« .....	284
18.2	Der bewusste Weg zum Hochleistungsteam .....	285
	Das Wertequadrat .....	286
<b>19</b>	<b>Systemische Ordnung in Teams</b> .....	<b>291</b>
19.1	Was bedeutet Systemik? .....	291
19.2	Wie sind wir aufgestellt? .....	299
	»Ich will zuerst meine persönlichen Unklarheiten beseitigen!« .....	304
<b>VI</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>305</b>
<b>A</b>	<b>Theoretische Hintergründe</b> .....	<b>307</b>
A.1	Agile Vorgehensweisen .....	307
A.2	Die 16 Grundtypen nach Myers und Briggs .....	312
A.3	Selbstorganisation von Gruppen .....	314
A.4	Körpersprache .....	315
A.5	Stress und Stressbewältigung .....	318
A.6	Das Rubicon-Modell der Handlungsphasen .....	320
A.7	Das vereinigte Feld .....	322
<b>B</b>	<b>Übungen</b> .....	<b>327</b>
B.1	Metapher: Führen durch Nähe .....	327
B.2	Coaching: Time Line .....	328
	<b>Danksagung</b> .....	<b>331</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>333</b>
	<b>Index</b> .....	<b>343</b>