Inhaltsverzeichnis

I Kontext 1

1 Soft Skills 3
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

2 Kommunikation 21
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

3 Komplexe Systeme 35
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

4 Selbstorganisation und Troja-Prinzip 63
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

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1016635125

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

II Organisatorische Grundlagen 79

5 Ziele und Prioritäten ... 81
5.1 Ziele definieren ... 81
5.2 Ziele schriftlich erarbeiten ... 84
»Ziele sind gut, aber Zielvereinbarungen funktionieren nicht!« ... 86
5.3 Prioritäten setzen ... 89

6 Erfolgreiche Besprechungen ... 95
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

7 Zeitmanagement ... 113
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

III Entwickler führen 121

8 Wie funktioniert Führung? ... 123
8.1 Aspekte von Führung ... 124
»Informationen bedeuten Macht!« ... 125
8.2 Managementfolklore und Realität ... 130
8.3 Führungsebenen ... 138

9 Kontakt und Motivation ... 143
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

10 Führung und Selbstorganisation ... 159
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

11 Entscheidungen: Über den Rubicon ... 171
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

IV Mitarbeiter weiterentwickeln 203

12 Möglichkeiten der Weiterentwicklung ... 205
12.1 Schulungen und Workshops ... 206
12.2 Mentoring und Coaching ... 208
»Als Führungskraft bin ich gleichzeitig Coach und Mentor!« ... 210

13 GROW – der Coaching-Prozess ... 211
13.1 GROW im Überblick ... 211
13.2 Stolperstein Zieldefinition ... 217

14 Das Individuum im Team ... 221
14.1 Grundlagen: Die Typologie weiter vertiefen ... 221
14.2 Einzelne Mitarbeiter weiterentwickeln ... 225
»Ich setze meine Mitarbeiter nur gemäß ihren Stärken ein!« ... 229

15 Weiterentwicklung nach dem Troja-Prinzip ... 231
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

V Hochleistungsteams aufbauen 245

16 Voraussetzungen für Spitzenteams ... 247
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

17 Hochleistungsteams aufbauen ... 267
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

18 Gruppendynamik in Teams ... 279
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

19 Systemische Ordnung in Teams ... 291
19.1 Was bedeutet Systemik? ... 291
19.2 Wie sind wir aufgestellt? ... 299
»Ich will zuerst meine persönlichen Unklarheiten beseitigen!« ... 304

VI Anhang 305

A Theoretische Hintergründe ... 307
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 Übungen ... 327
B.1 Metapher: Führen durch Nähe ... 327
B.2 Coaching: Time Line ... 328

Danksagung ... 331

Literatur ... 333

Index ... 343