

Inhaltsverzeichnis

Einführung	9
1 Führen in digitalen Zeiten	13
1.1 Wo wir herkommen: Die militärische Führung	14
1.2 Führen über Bindung	15
1.3 Digital trifft analog – das Führen in gemischten Teams	18
2 Teams führen	25
2.1 Erste Schritte einer neuen Führungskraft	26
2.2 Kann man lernen, ein Team zu führen?	28
2.3 Die unsichtbaren Geschäftsprozesse	31
2.4 Umgang mit verborgenen Themen und Konflikten	35
2.5 Klare Kante – konfrontieren statt kritisieren	38
2.6 Die Bedeutung von persönlicher Autorität	39
2.7 Fünf Kriterien für gute Teamführung	41
3 Die Kultur einer Organisation	43
3.1 Kulturelle Merkmale von Organisationen	44
3.2 Bilder schaffen Bindung	45
3.3 Dysfunktionale Kulturen	47
3.4 Die Kultur einer Organisation verändern	48
3.5 Die Wirkung der Jungen auf die Kultur einer Organisation	52
4 Führung und Ethik	57
4.1 Persönliche Werte versus berufliche Rolle	57
4.2 Vermeidungsstrategien oder ›social defences‹	59
4.3 Selbststeuerung in ethischen Konflikten	60
4.4 Kulturveränderung durch ethisches Verhalten	62
4.5 Ethisches Handeln wirkt langfristig und nachhaltig	63
5 Entwicklung der Führungspersönlichkeit	65
5.1 Meine neue Rolle als Führungskraft	66
5.2 Fühlen und denken	68
5.3 Der Mut zu andauernder Selbstreflexion	71
5.4 Führungsarbeit als Lernprozess	74

6	Umgang mit Rollen	77
6.1	Private, fachliche und organisatorische Rollen	78
6.2	Rolle, Identität und Persönlichkeitsentwicklung	80
6.3	Rollenmanagement	84
6.4	Rollenkonflikte	86
6.5	Rollenklarheit als Voraussetzung für Erfolg	87
7	Über die Bedeutung von Bindung	89
7.1	Was ist Bindung?	89
7.2	Bindung ist kein stabiler Zustand	90
7.3	Angst und Aggression als Aufforderung zur Bindung	90
7.4	Umgang mit archaischen Mustern	91
7.5	Trennung und Bindung wiederholen sich ständig	92
7.6	Trennung – Bindung: Der Zyklus	93
7.7	Die Bedeutung von Bindungs-/Trennungsritualen	96
7.8	Bindung an Ziele	98
7.9	Führen heißt, Bindung herstellen können	100
8	Umgang mit Konflikten	101
8.1	Gewinnen, verlieren – oder Lösungen finden	101
8.2	Angst versus Verstand	102
8.3	Ebenen der Macht	104
8.4	Konflikte haben eine positive Wirkung	107
8.5	Bindung trotz Konflikt!	108
8.6	»Love your conflicts!«	111
9	Der Dialog: Miteinander sprechen – aber wie?	115
9.1	Erfolgreiche Dialoghaltungen	116
9.2	Einen Dialog vorbereiten und führen	117
9.3	Dialogblockaden erkennen und beseitigen	119
10	Vom Dialog zum Verhandeln	123
10.1	Harte und weiche Verhandlungskonzepte	124
10.2	Die Phasen von Verhandlungen	126
10.2.1	Bindung herstellen	126
10.2.2	Trenne Mensch und Problem	127
10.2.3	Was sind die eigenen Bedürfnisse?	128
10.2.4	Was sind die Bedürfnisse des anderen?	128
10.2.5	Einen Dialog führen	129
10.2.6	Lösungsmöglichkeiten und Alternativen	130

10.2.7	Wo liegt der Gewinn für beide?	130
10.2.8	Verhandlungen vertagen und fortsetzen	131
10.2.9	Einen Vertrag abschließen	131
10.3	Was ist eigentlich ein »Vertrag«?	132
10.4	Ein »Nein« ist der Anfang von Verhandlungen	135
10.5	Verhandeln kann man lernen!	138
10.6	Verhandeln: Eine Haltung – und ihre Grenzen	139
11	Veränderungen in komplexen Systemen	141
11.1	Eigenschaften komplexer Systeme	141
11.2	Ursache und Wirkung	142
11.3	Wirksame Interventionen und Paradoxien im System	143
11.4	Entweder – oder?	145
11.5	Die Bedeutung von Beziehung und Interaktion im System	146
11.6	Mythen, Irrtümer und andere Lernhindernisse	147
11.7	Veränderung oder Transformation?	149
11.8	Veränderungsdruck und -bereitschaft	151
11.9	Die Phasen von Veränderungen	152
11.10	Die Führungskraft als systemischer Begleiter	155
11.11	Notwendige Voraussetzungen für den Erfolg von Veränderungen	155
	11.11.1 Die Vision als Motor	155
	11.11.2 Worauf achten?	157
	11.11.3 Was tun, was besser lassen?	157
12	Sicherheit in unsicheren Zeiten	161
12.1	Instabilität ist die Normalität, nicht die Ausnahme	161
12.2	Sicherheit in der Unsicherheit	162
12.3	Die eigenen Impulse steuern	163
12.4	Sich selbst führen, um andere zu führen	164
12.5	Die eigenen Muster kennen	167
12.6	Die fünf »Antreiber«	170
12.7	Der Wert von Impulsen	171
13	Führen ist Handwerk: Ein Werkzeugkasten für Führungskräfte	175
13.1	Auf gleiche Augenhöhe achten	175
13.2	Die Bedeutung einer Gesprächseröffnung erkennen	176
13.3	Vom Problem zur Lösung gelangen	177
13.4	Respektvoll konfrontieren statt kritisieren	180
13.5	Regeln für Feedback	182
13.6	Schlechte Nachrichten überbringen	183

13.7	Ziele richtig formulieren	186
13.8	Ergebnisse erreichen und sichern	188
13.9	Loben und feiern	190
14	Mehr als die Summe der Teile – wie gute Führung gelingt	193
14.1	Die drei Dimensionen von Führung	194
14.2	Gutes Timing ist der Schlüssel!	196
14.3	Die Macht von Bildern und Geschichten	197
14.4	Gute Führung macht Freude!	200
	Literaturverzeichnis	203
	Index	204
	Über die Autoren	207