

Uwe Reiner-Kolouch

Regina Schmied

Michael Waldner

Toolbox Führungskompetenz

**Uwe Reiner-Kolouch
Regina Schmied
Michael Waldner**

Toolbox Führungskompetenz

People Management in der Praxis

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Abbildungen gestaltet von Stefan Friedl, www.fs1.at

Personen-Silhouetten designed by rawpixel.com / Freepik

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© **2020 Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers, leipzig

Satz: Lumina Datamatics

Druck und Bindung:

Print ISBN: 978-3-527-50994-2

ePub ISBN: 978-3-527-82466-3

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Warum noch ein Buch über Führung?	9
--	---

Vorweg – einige grundlegende Punkte zu Führung

1 Führung, Management oder doch Leadership? Eine Begriffsklärung.	17
2 Zentrale Aufgaben im Führungsalltag	27
2.1 Führungsalltag Step 1: Für Ziele sorgen	29
2.2 Führungsalltag Step 2: Für Maßnahmen sorgen	30
2.3 Führungsalltag Step 3: Rückmeldung(en) geben	31
2.4 Führungsalltag Step 4: Zielerreichung überprüfen	32
2.5 Das Umfeld für den Führungsalltag: Den Mitarbeiter unterstützen	33
2.6 Die Meta-Ebene zum Führungsalltag: Eine Bilanz ziehen	34

Tools zur Entwicklung der Führungspersönlichkeit

3 Selbstreflexion	39
3.1 Der Konstruktivismus – Die Illusion der Objektivität	41
3.2 Das Opfer/Gestalter-Modell nach Steven Covey	47
3.3 Circle of Concern / Circle of Influence – das Tool zur Gestalter-Haltung	58
3.4 Das Selbstwertgefühl – Voraussetzung für Führungsarbeit	67
3.5 Der McManager – Das Leben im Sandwich	74
4 Das persönliche Führungskonzept	83

Tools zur Interaktion und Kommunikation

5 Das Eisbergmodell	89
6 Das Prinzip Meta-Kommunikation – das Reden über das Reden	95

7 Kommunikation trifft Persönlichkeit	103
7.1 Kommunikation mit dem Process Communication Model®	104
7.2 Das Persönlichkeitsmodell des PCM	110
8 Meetings & Besprechungen	119
8.1 Begriffsklärung	119
8.2 Die Aufgaben der Führungskraft als Moderator	122
8.3 Die Phasen einer Moderation	125
8.4 Interventionstechniken während der Moderation	139
8.5 Überblick über hilfreiche Methoden und Techniken zur Moderation	147

Tools zur Entwicklung von Mitarbeitern und Teams

9 Das Modell der situativen Führung nach Hersey/Blanchard	175
9.1 Verhaltensweisen und Führungsstile	176
9.2 Die vier Führungsstile im Detail	178
9.3 Die Fertigkeiten	181
9.4 Die Diagnose der Entwicklungsstufen	183
9.5 Effektive Mitarbeiterführung	186
9.6 Die gemeinsame Absprache	191
10 Gespräche mit Mitarbeitern	197
10.1 Zielegespräche (»Management by Objectives-Gespräche«)	201
10.2 Feedback-Gespräche	204
11 Die Führungskraft als Coach – Gegensatz und Haltung	215
11.1 Coaching und Führung – eine Begriffsklärung	216
11.2 Grundannahmen und Grundhaltungen im Coaching von Mitarbeitern?	217
11.3 Wann ist Coaching durch die Führungskraft sinnvoll?	218
11.4 Der LOOP als Grundstruktur eines Coaching-Prozesses	220
12 Entwickeln und Steuern von Teams	235
12.1 Gruppe und Team – was sind die Unterschiede?	235
12.2 Die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman	238
12.3 Das Rangdynamik-Modell nach Schindler	251

13 Umgang mit Konflikten	265
13.1 Begrifflichkeiten zum Thema »Konflikt«	267
13.2 Konfliktarten	269
13.3 Heiße & kalte Konflikte	272
13.4 Konfliktfähigkeit als Kernkompetenz	275
13.5 Das Konflikt-Eskalationsmodell nach Glasl	278
13.6 Das Dramadreieck – nach Stephen Karpman	288
13.7 Vorgangsweise für Konfliktlösungen	292
14 Gestaltung von Veränderungen	301
14.1 Das »Big Picture« von Veränderungsprozessen	301
14.2 Das Phasenmodell der Veränderung	316
14.3 Die (neuro-)logischen Ebenen der Veränderung	340
15 Der systemische LOOP – ein Werkzeug für herausfordernde Führungssituationen	357
15.1 Fallbeispiel 1 »Eine erfolgreiche Sales Managerin?«	366
15.2 Fallbeispiel 2 »Ungewollte Leistungstransparenz«	376
Zu guter Letzt – The One Best Way of Leadership	385
Literatur- bzw. Quellenverzeichnis	387
Stichwortverzeichnis	391

Vorwort: Warum noch ein Buch über Führung?

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser!

Genau diese Frage haben wir uns auch gestellt. Warum sollen wir das gefühlte drittmillionste Buch über Führung schreiben? Und warum sollten Sie es kaufen und lesen? Wir, die Autoren, beschäftigen uns seit mehr als zwanzig Jahren mit dem Thema Führung. Sei es als Teilnehmer in einem von unzähligen Führungsmodulen, sei es als Berater, Trainer oder Coach in der Begleitung von Führungskräften und deren Teams und Organisationen oder sei es einfach als am Thema interessierter Leser von einschlägigen Führungsbüchern. Das Themenfeld »Leadership – Führung – Management« begeistert uns einfach. Das erklärt mal unsere Motivation hinter diesem Buch. Doch es gab zwei Auslöser, die uns dazu gebracht haben, unsere Notebooks zu nehmen und mit dem Schreiben zu beginnen:

Der eine Auslöser war eine Diskussion mit mehreren HR-Experten aus international tätigen Unternehmen sowie Beratern im Rahmen eines Abendessens einer Personalkonferenz. Jemand warf die Frage auf, *»warum manche Führungskräfte ihren Führungsalltag so unprofessionell gestalten, obwohl sie (nahezu) alle alten und neuen Modelle der Führung »bereits gelernt« haben«*. Die Erkenntnisse aus dem darauffolgenden Gedanken- und Meinungsaustausch waren sehr erhellend für uns alle: Wir stellten übereinstimmend fest, dass die Führungskräfte in den letzten Jahren regelmäßig in allen neuen Modellen und Theorien zu »Leadership« – das klingt auch »hipper« als Führung und Management – geschult wurden. Dabei mangelt es ja nicht an neuen Trends: Innovation, VUCA, Agile Leadership, Digitalisierung oder Leadership X.0 (offensichtlich sind sich die Experten nicht ganz einig, welche Version von Leadership gerade am Markt ist), Führung von Generation X,Y,Z und einige andere

Begriffe mehr finden sich da. Hinter diesen Begriffen stecken bei genauerer Betrachtung immer ähnliche Prinzipien hinsichtlich Führung. Sie werden lediglich marketingtechnisch aufgepeppt und ähnlich einem alten Bild in einen neuen Rahmen gestellt. Das sieht doch auch zuhause mitunter netter aus und passt besser zur (neuen) Einrichtung. Doch es mangelt dabei den Führungskräften oft an der Anwendung dieser einfachen und grundlegenden Prinzipien von Führung.

»Before you become a leader, success is all about growing yourself. After you become a leader, success is all about growing others.«

(Jack Welch, ehem. CEO von General Electric)

Hier ein paar Beispiele:

- **Lernen = Wiederkehrende Reflexion von Erfahrungen:** Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der Reflexion von Verhalten, Prozessen, Projekten und das Lernen aus diesen Erfahrungen auf unterschiedlichen Ebenen viel zu wenig Zeit gewidmet wird. Diese auf einer Meta-Ebene »reflektierte Erfahrung« macht uns als Mensch im Allgemeinen und als Führungskraft im Speziellen Stück für Stück besser und erfolgreicher, vor allem, wenn das als Haltung im Leben verstanden wird und nicht nur ein To-do auf einer Checkliste ist. Wenn wir uns allerdings nicht die Zeit dafür nehmen, dann entwickeln wir uns eben nicht weiter und sind weder beruflich noch privat erfolgreich. Und Erfolg ist ja bekanntlich »das, was folgt«. Doch das ist bei manchen Führungskräften oft nicht viel oder immer dasselbe.
- **Jede Veränderung braucht Zeit, ihre Zeit:** Die alten Griechen kannten zwei Begriffe für Zeit: »Kronos« und »Kairos«. Während Kronos das beschreibt, was wir heute unter »Zeit« verstehen, nämlich jene Zeit, die abläuft und vergeht (Chronologie),

bezeichnet »Kairos« den passenden Zeitpunkt oder wie der Volksmund es nennt: Die Gunst der Stunde. Dieser »richtige« Zeitpunkt – beispielsweise für eine Entscheidung oder einen Entwicklungsschritt – wohnt jedem Tier, jeder Pflanze aber auch jedem System inne. Auch in Change-Prozessen hat jede Veränderung ihren passenden, »richtigen« Zeitpunkt. Das übersehen viele Führungskräfte, denn schließlich ist der Zeitdruck heutzutage enorm. Wir hören in vielen Change-Prozessen, dass viele Änderungen in spätestens einem Jahr erledigt sein werden. Am Papier mögen diese Ankündigungen zwar stimmen, doch auf der sozialen Ebene der Zusammenarbeit, ist das meist nicht so. Diese Veränderungen – speziell auf der Verhaltensebene – brauchen ihre Zeit.

- **Ohne Kommunikation ist alles nichts:** Ein weiteres wichtiges »Grundprinzip« ist – vor allem anderen – die oft zitierte »gute« Kommunikation. Bei diesem Thema beginnen viele Führungskräfte »lautstark zu gähnen«, weil sie Kommunikation ja bereits in der Schule, im Studium und in unzähligen Seminaren und Ausbildungen gelernt haben. Das bestätigten uns HR-Experten und Beraterkollegen. Doch unsere Erfahrungen mit Führungskräften lassen uns leider etwas ganz anderes beobachten. Es scheitert da an grundlegenden Dingen im Reden mit den Mitarbeitern und Kollegen: Eine Meeting-Agenda zu haben, Klarheit in den Erwartungen und Zielen zu geben oder einfach nur »richtig« zuzuhören (auf der Sach- und auf der Beziehungsebene). Kommunikationsfähigkeit ist im Übrigen, wie wir später zeigen werden, die am häufigsten genannte Fähigkeit von agilen Führungskräften heutzutage. Und immer noch wird sie so behandelt, als wollte man Tennisspielen aus einem Buch oder in einem Webinar lernen. Kommunikation lernt man durch Kommunizieren und regelmäßiges Reflektieren, genauso wie man Tennisspielen durch Tennisspielen und durch wiederholte Analyse der eigenen Spielart lernt.

»Die höchste Form der Authentizität ist die Ehrlichkeit – vor allem die Ehrlichkeit zu sich selbst.«

(Uwe Reiner-Kolouch)

Der zweite Auslöser zu diesem Buch war ein Kundenprojekt. Eine langjährige Kundin, die unseren pragmatischen und ergebnisorientierten Ansatz sehr schätzen gelernt hat, wollte für ihre Führungskräfte eine Toolbox zu all den in unseren Führungsseminaren verwendeten Führungswerkzeugen zusammenstellen. Sie meinte, wir sollten mal etwas texten, damit sie es den Führungskräften als Standardwerk zur Verfügung stellen kann. Zugleich wollte sie damit ihren Führungskräften die Erwartungshaltung zu Führung mitzugeben, denn mit der Zusammenstellung dieser Tools und der Vermittlung in den verschiedenen Seminaren, Workshops und Coachings war klar, welche Anforderungen an eine Führungskraft gelegt werden. Damit war die erste Version unserer Führungswerkzeuge auch schon in Arbeit.

Nachdem über eine befreundete Beraterkollegin der Kontakt zum Verlag gelegt wurde und unsere Buch-Idee auf positiven Zuspruch fiel, sahen wir das als besonderen Ansporn, einen echten Werkzeugkasten, eine »Toolbox für Führungskompetenz« als Begleiter für die tägliche Führungsarbeit zu bauen. Keines der hier zusammengestellten Werkzeuge, keine der angeführten Methoden oder Techniken haben wir selbst erfunden – leider ;-). Vielmehr haben wir deren Anwendung über viele Jahre hinweg einem Praxistest unterzogen. Wir haben diese Tools in unseren eigenen Führungssituationen ausprobiert und perfektioniert. Wir haben unzählige positive Feedbacks seitens der von uns begleiteten Führungskräfte über deren Effektivität bekommen. So haben wir jene Tools beschrieben und mit unseren Erfahrungen in der Anwendung ergänzt und verfeinert, die sich praktisch im Alltag bewährt haben.

Zugleich decken diese Tools auch die oben genannten Grundprinzipien von Führung ab – und noch ein paar mehr. Damit ist dieses Buch als Unterstützer, als Begleiter, als »Friendly Reminder«, als Erinnerung, als Impulsgeber für jene (angehenden) Führungskräfte und Expertinnen und Experten geschrieben, die Führung jeden Tag anwenden und nicht nur darüber sprechen wollen, wie Führung richtig funktioniert. Die Modelle sollen dazu anregen, eine alltägliche und oft erlebte und daher gewohnte Führungssituation mal anders zu betrachten und damit zu neuen Lösungsansätzen zu kommen. Zudem ist nicht jede Methode bzw. Technik für jede Führungssituation passend. Ähnlich wie bei einem Werkzeugkasten gilt es hier, das passende Konzept für die vorliegende Fragestellung zu finden – denn: »Wenn man nur einen Hammer als Werkzeug hat, dann sieht auch jedes Problem wie ein Nagel aus.«

Sie finden zu jedem Kapitel auch spezifische Fallbeispiele aus der Arbeit mit unseren Kunden. Sie sind mit der Überschrift »**Aus der Praxis**« gekennzeichnet. Zu diesen Fallbeispielen gibt es immer zumindest eine Auflösung, welche wir mit »**Für die Praxis**« betitelt haben. Die Kapitel sind in die vier Themenbereiche

- Vorweg – einige grundlegende Punkte zu Führung,
- Tools zur Entwicklung der Führungspersönlichkeit,
- Tools zur Interaktion und Kommunikation,
- Tools zur Entwicklung von Mitarbeitern und Teams,
- Zu guter Letzt – The One Best Way of Leadership

gegliedert. Das gibt Ihnen beim Auffinden des für Ihre Führungssituation passenden Werkzeuges eine grundlegende Orientierung. Wir laden Sie herzlich ein, freudig im Buch herumzuspringen und sich jene Tools und Beispiele herauszupicken, die für Ihren Kontext dienlich sind – oder Sie haben einfach Freude an einigen Weisheiten, Sprüchen und Zitaten, die wir im Buch verteilt haben.

Wir wünschen Ihnen nun viel Spaß, Erfolg und viele positive Führungserlebnisse.

Uwe Reiner-Kolouch, Regina Schmied und Michael Waldner

Hinweis der Autoren:

Im folgenden Handbuch sind bei der Verwendung der weiblichen und männlichen Form (zum Beispiel Mitarbeiterin, Mitarbeiter) stets beiderlei Geschlecht gemeint. Es wurde bewusst auf das »Gendern« verzichtet, um die Lesbarkeit des Textes nicht unnötig zu erschweren. Zudem vertreten wir die Ansicht, dass der »gendergerechte« Umgang mit Frauen und Männern besonders im täglichen Verhalten und im persönlichen Umgang mit anderen Menschen erkennbar ist. Haltung wird eben im Verhalten sichtbar und nicht durch das Anhängen oder Weglassen einer Endsilbe oder das Benutzen eines Binnen-»I«.

VORWEG – EINIGE GRUNDLEGENDE PUNKTE ZU FÜHRUNG

1 Führung, Management oder doch Leadership? Eine Begriffsklärung.

Wirft man einen Blick in die aktuelle Führungs- und Managementliteratur, so gibt es tausende unterschiedliche gute und weniger gute Erklärungen und Anleitungen wie Führung zu funktionieren hat, welche Aufgaben Führungskräfte erledigen müssen und wie man als Führungskraft Organisationen und Teams führen und managen muss. Dabei trifft man auf ebenso viele Definitionen zu Begriffen wie Führung, Leadership, Management u.v.a.m. Doch was ist nun die richtige Definition? Und noch viel wichtiger: Welche grundlegenden Aufgaben verstecken sich hinter diesen Begriffen?

»Nur gutes Management ist an seiner Unauffälligkeit zu erkennen.«

(Indisches Sprichwort)

Aristoteles sagte: »Bevor wir miteinander sprechen, klären wir unsere Begriffe.« Und dieser Zugang der alten Griechen hat sich praktisch bewährt. Denn eine grundlegende begriffliche Einteilung zur Orientierung ist durchaus hilfreich. Sie verhilft uns dazu, dass alle, die über ein Thema reden (möglichst) dasselbe darunter verstehen. Im deutschsprachigen Raum nehmen wir mangels deutscher Begriffe bzw. durch die geschichtliche Belastung des Wortes »Führer« gerne begriffliche Anleihe an der englischen Sprache. So wird statt des Begriffes »Führung« gerne das Wort »Leadership« oder auch »Management« verwendet – wengleich auch nicht immer in eindeutiger Abgrenzung.

Aus der Praxis:

Martin Gruber ist Teamleiter eines sechsköpfigen Teams, bestehend aus Experten der Immobilienverwaltung. Sein Team besteht aus vier recht erfahrenen Mitarbeitern, einem Junior mit etwa einem Jahr Erfahrung und einem Neuzugang, ein sehr motivierter Fachhochschulabgänger, der gerade mal vier Wochen an Bord ist.

Sein heutiger Tag beginnt mit dem obligatorischen Jour fixe, einem einstündigen, wöchentlichen Treffen, bei dem die letzte Woche reflektiert wird und die beiden kommenden Wochen vorbesprochen werden: Bottlenecks, Prioritäten, Abwesenheiten, Status der Kernprojekte und die unerwarteten Vorfälle, die der Alltag so mit sich bringt, stehen auf der Agenda. Auch für ein paar motivierende und anerkennende Worte ist Zeit, ebenso wie für die obligate Fragen: »Wie läuft's im Team und in der Zusammenarbeit? Sollten wir dazu etwas besprechen?« Danach gibt es ein Projektmeeting, das er noch vorbereiten muss. Dann der Termin mit der Personalabteilung zum Thema »Ende der Probezeit mit dem neuen Mitarbeiter«, mit dem er im Übrigen sehr zufrieden ist – ein Glücksfall heutzutage! Dann ist noch ein Mitarbeitergespräch für morgen vorzubereiten, bevor Martin um 17:00 Uhr sein monatliches Sparring-Meeting mit seinem externen Coach hat, um seine Arbeitsweise zu reflektieren und wieder ein paar Führungsfragen aus dem letzten Monat zu klären.

Und schon ist ein Tag vorüber und auf der To-do-Liste sind noch einige weitere interessante Punkte für die anderen vier Arbeitstage dieser Woche.

War das nun Management- oder Führungsarbeit – oder gar beides?

Das Wort »lead«, (engl. Zeitwort für »führen«) hat im Wesentlichen zwei Ursprünge: Es benennt einerseits das Metall »Blei« (engl.: lead), basierend auf einer indo-europäischen Quelle, im Sinne des Wortes »Strömung«, was ein Hinweis auf den niedrigen Schmelzpunkt von Blei ist, bei dem das Metall »zu strömen« beginnt. Andererseits geht es zurück auf einen alten englischen Ausdruck »lædan«, was so viel meint wie »sich dazu bringen, mit sich selbst zu gehen«, »an der Spitze marschieren«, als »Guide vorausgehen«, »begleiten und den Weg zeigen« oder auch »weitermachen«.¹ Der Duden meint dazu (fast lapidar), dass Leadership als »Führung bzw. die Gesamtheit der Führungsqualitäten« zu übersetzen ist.²

Das Wort »Management« leitet sich ab von englisch »manage«, das heißt übersetzt »handhaben«, *das heißt [mit etwas] zu-rechtkommen, etwas bewältigen, fertigbringen und bewirtschaften, beaufsichtigen*. Es wurde vom italienischen Wort »*maneggiare*«, an der Hand führen, als auch vom lateinischen Wort »*manus*«, die Hand, beeinflusst.³ Somit legen Manager bzw. Führungskräfte »selbst Hand an«, zumindest laut Definition.

Im Fokus unserer Betrachtung stehen klar jene Werkzeuge, um den Alltag als Führungskraft zu gestalten, zu managen. Dazu gehört die Arbeit innerhalb der klar definierten oder stillschweigend vereinbarten Prozesse und Abläufe. Dazu gehört das Befolgen von expliziten Spielregeln oder impliziten, über lange Jahre entwickelten Gewohnheiten und Ritualen. Dazu gehören die täglichen Routinen wie Besprechungen, Projektmeetings, Jour fixes, Reporting Systeme, Gespräche mit Mitarbeitern und Teams etc. All das bezeichnen wir als die tagtägliche **Arbeit IM System** der Organisation. Dieser Führungsalltag teilt

1 Vgl. The Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=lead>, vom 02.07.2019

2 Vgl. Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Leadership> vom 02.07.2019

3 Vgl. Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Management> vom 25.05.2019

sich im Wesentlichen in die folgenden drei Managementbereiche auf:

1. **Operatives Management:**

Das Managen der täglichen Abläufe und Prozesse.

2. **People Management:**

Das tägliche Managen der Beziehungen mit Menschen innerhalb der eigenen Organisation wie Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten sowie das Managen der externen Kontakte zu Kunden, Lieferanten, Interessenspartnern, Behörden und dergleichen.

3. **Selbst Management:**

Das Managen der eigenen Ressourcen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Energien und Erwartungen in meiner Rolle als Individuum mit Familie, Freunden, Hobbys, Erwartungen ans Leben als auch in den vielen anderen beruflichen Rollen beispielsweise als Führungskraft, Kollege, Mitarbeiter, Projektleiter u.v.a.m.

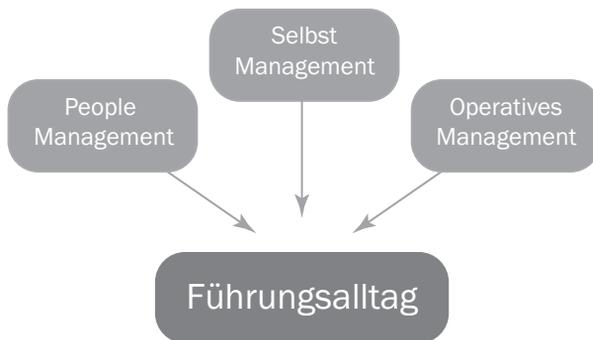


Abbildung 1.1: Zusammenhang zwischen Führung und Management im Führungsalltag

Hiervon unterscheiden wir ganz deutlich die ebenso wichtige, allerdings auf einer anderen Ebene wirksame Führungsarbeit der strategischen Führung bzw. des strategischen Managements. Mit diesen wird eine Organisation langfristig gesteuert – oder zumindest sollte sie das werden. Diese **Arbeit am System** ist die überlebenswichtige Arbeit an der länger- bis langfristigen Gestaltung der Strukturen, Abläufe, Prozesse, Geschäftsfelder, Märkte, Produkte und Services, Kooperationen und anderes

mehr. Dieses Gestalten der Entwicklung einer Organisation als strategische Arbeit klammern wir in unserer Betrachtung bewusst aus. Sie erfordert einen anderen Fokus und wie wir glauben auch andere Skills und Werkzeuge, die ein eigenes Buch verdienen. In diesem Werkzeugkasten legen wir ganz bewusst den Fokus auf die tagtägliche Führungsarbeit.

Das **operative Management** mit all seinen Aufgaben (siehe Tabelle 1.1) kümmert sich um die organisatorische Aufstellung des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten und stellt sicher, dass entlang der Wertschöpfungskette alle Prozessschritte und Aufgaben effizient und effektiv erledigt werden können.

Operatives Management	People Management	Selbst-Management
<p>Management und Arbeit im System Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbauorganisation • Ablauforganisation • Prozessmanagement • Projektmanagement • Budgetierung, Controlling • u.ä. <p>Ziele & Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittel und Wege finden, um operative Aufgaben zu erledigen • Sicherstellen einer effizienten und effektiven Wertschöpfungskette <p>Themenbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funktionen im Unternehmen • Audits & Compliance • Regeln der Zusammenarbeit • Strukturen zur Info-Weitergabe & Kommunikation • Personal-Aufnahme, Entwicklung, Freisetzung • Schnittstellenklärungen • u.v.a.m. 	<p>Führung von Mitarbeitern und Teams und Gestalten einer produktiven Arbeitskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • MA-Gespräche Recruiting, Ziele, Feedback, Kündigung, Gehalt, etc. • MA-Entwicklung • Teamentwicklung (inkl. des Managements der sozialen Dynamik im Team) • Konfliktmanagement • Moderation von Meetings und Sitzungen • Entwicklung der eigenen Organisationseinheit als soziales System <p>Führen von Interessenspartnern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne Abteilungen • Eigene Chefs und Aufsichtsgremien • Kunden & Lieferanten • Externe Organisationen wie Interessensvertretungen, Behörden, Politik • u.v.a.m. 	<p>Selbstreflexion als Mensch und Führungskraft und der bewusste Umgang mit sich selbst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln und Pflegen der eigenen Selbstreflexionsfähigkeit • Kennen, Entwickeln und bewusstes Nutzen der Stärken der eigenen Persönlichkeit • Kennen und bewusster Umgang mit den eigenen Limits • Erkennen des eigenen Beitrages an sozialen Systemen und deren Interaktionen wie zum Beispiel Entscheidungen, Stimmungen, Situationen • Fähigkeit zum Wechsel auf die Meta-Ebene und Fähigkeit zur Arbeit am System (Unternehmen, Team, Organisationseinheit) • Klares Wissen, was ich als FK will und wie ich meine Energien aufladen kann. • u.v.a.m.

Tabelle 1.1: Führungsalltag und die drei Arten von Management

Operatives Management	People Management	Selbst-Management
<p>Daraus können viele operative Aufgaben für Führungskräfte abgeleitet werden.</p> <p>Diese liegen oft im klaren Fokus der Organisationen und nehmen daher viel tägliche Arbeitszeit ein, wodurch für die anderen beiden Managementbereiche kaum mehr Zeit bleibt.</p>	<p>Hieraus leiten sich klassische Führungsaufgaben ab, die stets mit dem Thema Kommunikation in unterschiedlichen Ausprägungen zu tun haben.</p> <p>Ohne People Management kein effektives und effizientes operatives Management.</p>	<p>Selbstreflexion ist eine der wesentlichen Fähigkeiten, welche Führungskräfte benötigen, um Mitarbeiter – einzeln oder in Teams – führen zu können.</p> <p>Damit ist ohne gutes Selbstmanagement kein gutes People Management möglich.</p>

Tabelle 1.1: Führungsalltag und die drei Arten von Management – Fortsetzung

Alle Aktivitäten im operativen Management werden (noch immer) mit Menschen gestaltet und erledigt. Da der Mensch (noch immer) ein soziales Wesen ist, der mit sogenannten »smarten Devices in Social Networks« arbeitet, kommt der Kommunikation der Menschen untereinander (noch immer) eine wesentliche Bedeutung zu. Genau das ist zentrale Aufgabe des **People Management**.

Mit Kommunikation stellen wir Kontakt untereinander her. Ohne Kontakt gibt es keinen produktiven Informationsaustausch. Und ohne Informationen bleiben alle Prozesse, Schnittstellen, Projekte etc. nur leere Hüllen. Dann kommt es zu einer unterdurchschnittlichen bis zu keiner Wertschöpfung. Die Wertschöpfungskette wird damit zu einer endlosen Kette an Doppelgleisigkeiten, Missverständnissen, Konflikten und Scheinaktivitäten. Somit kann ohne wirkungsvolle zwischenmenschliche Arbeit mit den Menschen im Unternehmen keine Produktivität erzielt werden. Darum sind die Aufgaben des **People Management** (siehe Tabelle 1.1) auch so erfolgsentscheidend.

Als Menschen sind wir Teil unserer sozialen Systeme. Damit ist es unabdingbar, dass wir uns auch regelmäßig mit unserer eigenen Persönlichkeit und unserem Beitrag zur Kommunikation als Führungskraft auseinandersetzen. Je besser wir die Aufgaben des **Selbst-Managements** (siehe Tabelle) meistern, das heißt je besser wir uns selbst kennen und je bewusster wir die Welt

wahrnehmen, desto effektiver können wir auch im People Management sein und desto erfolgreicher werden wir als Führungskraft im operativen Management sein.

Für die Praxis:

Mit dem Jour fixe und dem Projektmeeting hat Martin Gruber bereits wichtige Maßnahmen für sein operatives Management gesetzt. Damit hat er als Führungskraft sein Ohr am Puls der operativen Prozesse und steuert diese gleichzeitig. Mit der professionellen Vorbereitung des Projektmeetings leistet er einen wichtigen Beitrag, dass die Meetingzeit für ihn und die anderen Teilnehmer nicht verschwendet sein wird. Das bringt ihm auf die Dauer positive Anerkennung seitens der Kollegen.

Zugleich betreibt er People Management mit seinem Team und auch mit dem neuen Mitarbeiter. Damit sehen seine Mitarbeiter, dass er nicht nur operativ arbeitet, sondern Zeit in die Führung seiner Mitarbeiter investiert. So vermittelt er seinen Mitarbeitern, dass er die Zusammenarbeit im Team, ihre Motivation, ihre Anliegen und sie als Menschen ernst nimmt.

Zu guter Letzt zeigt Martin auch, dass er seine Selbstreflexion auch aktiv in Angriff nimmt. Die Arbeit mit einem externen Coach ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, sich selbst als auch die Passfähigkeit der eingesetzten Methoden und Techniken zu reflektieren und mal neue Tools zu lernen und auszuprobieren.

Wie hilft es nun Martin in seinem Führungsalltag weiter, zu wissen, ob er nun Führung, Management oder Leadership macht? Im Grunde genommen ist der genaue Begriff völlig egal. Was jedoch nicht egal ist, ist die Tatsache, dass mit den oben beschriebenen drei Arten von Management (Operatives, Selbst- und People Management) auch ganz klare Aufgaben und damit auch Verantwortungen verbunden sind. Sie können gerne auch

andere Begrifflichkeiten dafür nehmen, und sie als Leadership oder Führungsaufgaben bezeichnen. Fakt ist, dass jede Führungskraft im Alltag »Hand anlegen« muss und diese gestellten Aufgaben erfüllen muss.

Sind diese drei Bereiche des Managements über die Zeit hinweg in Balance, so bleibt einerseits die Motivation erhalten, die selbst ausgesandte Energie an Mitarbeiter, Kollegen, Chefs als auch Kunden wirkt motivierend und die Gefahr der Überforderung entsteht erst gar nicht.

Als Voraussetzung dazu braucht es die ausgesprochene Klarheit für sich selbst und jene ausverhandelte Klarheit mit allen Mitarbeitern, welche Aufgaben zu »Führung« tagtäglich von der Führungskraft und welche von den Mitarbeitern zu erledigen sind. Und genau das ist, unserer Erfahrung nach, zu oft nicht der Fall: Ohne diese Klarheit entstehen ganz unterschiedliche gegenseitige Erwartungen. Und diese sind häufig unausgesprochen. Genau das ist eine Zutat für Konflikte im Team: ungeklärte und unerfüllte Rollenerwartungen. Eine zentrale Meta-Aufgabe der Führung, des Managements und des Leaderships – egal wie Sie es nennen – ist: für Klarheit sorgen!

Fazit:

Eine gute Führungskraft erfüllt alle Aufgaben der obigen drei Managementbereiche. Leider sind wir in Ausbildung und Berufsleben zu oft auf das operative Management fokussiert: Wir lernen hunderte tolle Fertigkeiten, von denen wir nur wenige wirklich im Alltag benutzen. Wir reden viel über »Führung« im Sinne des operativen Managements und was wir operativ alles besser machen sollen und müssen. Über People Management, das aktive Anwenden von Führungswerkzeugen und -techniken im operativen Alltag, oder gar über aktive Selbstreflexion reden wir vielleicht, aber tun es nur selten.

Wir haben diese praxiserprobten Führungswerkzeuge, -techniken und -modelle zusammengetragen, um Führungskräften einen Werkzeugkasten für erfolgreiches People Management und Selbst-Management mitzugeben. Denn bei einer Sache sind wir uns nach jahrelanger praktischer Arbeit mit Menschen in Organisationen ganz sicher:

Ohne Selbst-Management kein People Management, ohne People Management kein operatives Management und ohne operatives Management kein wirtschaftlicher Erfolg.

Führung zeichnet sich durch die Arbeit mit und an Menschen aus, besonders durch die ständige Arbeit an mir selbst.

2 Zentrale Aufgaben im Führungsalltag

Verschiedene Umfragen unter Führungskräften zum Thema Führung geben an, dass sich die Führungsarbeit zum Großteil um Kommunikation dreht. Eine Meta-Studie zum Thema Leadership-Kompetenzen zeigt deutlich, dass in über 61 einschlägigen Studien Kommunikationsfähigkeit mit 57% als die mit Abstand wichtigste Führungskompetenz genannt wird⁴. Manche Führungskräfte behaupten sogar, dass Führung mit Kommunikation gleichzusetzen ist. Entspricht das den Tatsachen? Und wenn dem so ist, was sind dann die zentralen Aufgaben im Alltag einer Führungskraft?

Betrachtet man die Arbeit einer Führungskraft näher, dann geht es dabei um das Vermitteln von Visionen und um das Begeistern von Menschen, dorthin mitzugehen. Dann geht es darum, Zielvereinbarungen mit diesen Menschen zu treffen oder um das Finden von Problemlösungen. Und es geht es darum, Menschen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihnen die Möglichkeit zu bieten, ihr volles Potenzial auszuspielen.

Alles in allem sind das kommunikationsintensive Tätigkeiten. Somit hat die Qualität der Kommunikation auch einen beachtlichen Einfluss auf die Qualität der Führungsarbeit. Doch leider werden genau in diesem Gebiet der Führung grundlegende Fehler begangen. Die Folge davon: Die Führungskraft kann sich nicht auf die wirklich wichtigen Themen konzentrieren, da sie sich ständig um die kleinen Alltagsthemen kümmern muss. Frustration auf Seiten der Mitarbeiter und der Führungskraft ist die zwangsläufige Folge.

4 Quelle: www.IFIDZ.de – Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, 2019: Meta-Studie aus 61 einschlägigen Leadershipstudien aus dem Zeitraum 2012-2018 mit über 100.000 Teilnehmern.

Aus der Praxis:

»Ich rede ja andauernd mit meinen Mitarbeitern. Damit wissen sie ohnehin genau, was ich von ihnen erwarte und wo die Reise hingeht!«, meinte Franz-Xaver Halbthurn gegenüber seinem Coach, als dieser ihn fragte, was denn seine Kommunikationsstrategie mit seinen Mitarbeitern sei und welche unterschiedlichen Gesprächsformate er denn einsetze, um die Erwartungen von und gegenüber seinen Mitarbeitern zu klären. »Wir haben einmal im Jahr das vorgeschriebene Mitarbeitergespräch, aber da kommt nicht viel raus, denn wir füllen die zugehörigen Formulare aus, reden ein wenig über Schulungen im kommenden Jahr und das war's dann auch schon. Irgendwie fällt die Zeit der Mitarbeitergespräche immer in eine Hochzeit der Produktion. Da haben wir nicht viel mehr Zeit.«

Was ist an Franz-Xavers Aussage dran, die man von gefühlt jeder zweiten Führungskraft gesagt bekommt? Ersetzt das dauernde Reden im beruflichen Alltag alle anderen (formellen) Mitarbeitergespräche? Sind diese kurzen Alltagsgespräche ausreichend für eine professionelle Führungsarbeit von heute?

Wir sehen im Führungsalltag ein paar hochkommunikative Aufgaben als zentral an. Daher betrachten wir den Führungsalltag sehr stark aus dem Blickwinkel der Kommunikation. Ähnlich wie in einem Regelkreis greifen diese täglich, wöchentlich und jährlich wiederkehrenden Aufgaben ineinander und können Führungskräften gleichsam als Checkliste bzw. Guideline dienen, um im »täglichen Wahnsinn« der Bearbeitung von Aufträgen, Kundenanfragen, Projekten, etc. nichts dem Zufall zu überlassen und auch keine wesentliche Führungsaufgabe zu vergessen.

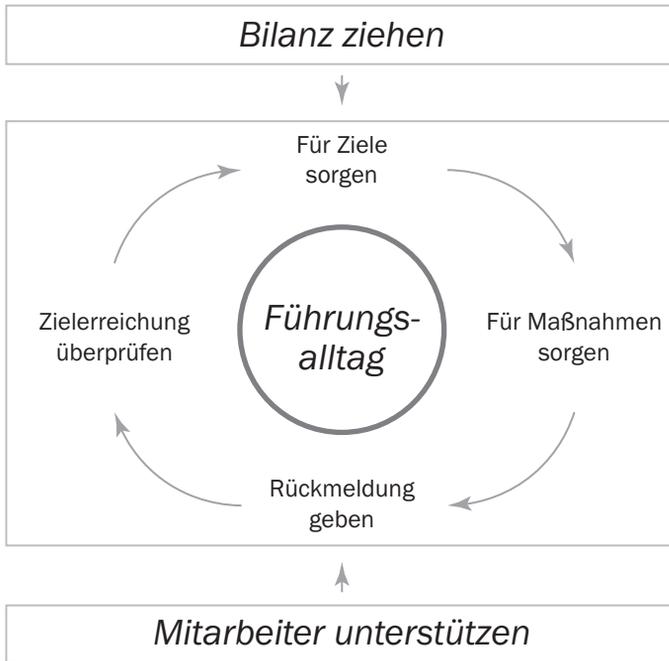


Abbildung 2.1: Der kommunikative Regelkreis der Führung nach Uwe Reiner-Kolouch

2.1 Führungsalltag Step 1: Für Ziele sorgen

Wohin soll die Reise gehen?

Es wird viel über das Setzen und Vereinbaren von Zielen und die richtige Zielformulierung geschrieben. Der Hintergrund dazu ist eine maßgebliche Führungsaufgabe, nämlich überhaupt dafür zu sorgen, dass es Ziele im eigenen Verantwortungsbereich gibt. Das kann sich – abhängig vom jeweiligen Kontext und der fachlichen und sozialen Fähigkeit der betroffenen Mitarbeiter – zwischen dem Vorgeben von Zielen seitens der Führungskraft bis hin zu selbstständigem Erarbeiten der Ziele durch die Mitarbeiter bewegen.

- Für eine Richtung sorgen. Ziele schaffen Orientierung und bilden die Basis für Prioritäten und Entscheidungen → Ziele setzen oder erarbeiten (lassen).

Literatur- bzw. Quellenverzeichnis

Blanchard, Ken; Zigarmi, Patricia; Zigarmi, Drea: Der Minuten-Manager: Führungsstile – Situatives Führen® II; Vollständig überarbeitete Ausgabe für die Manager von heute; Rowohlt, 2015.

Boos, F.; Heitger B.: Veränderung – systemisch, Beratergruppe Neuwaldegg, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 2004.

Bormann, Hans-Werner: <https://www.business-wissen.de/artikel/changemanagement-was-fuehrungskraefte-bei-veraenderungen-tun-sollten>; veröffentlicht am 27.12.2007; (vom 19.08.2019)

Collignon, Gérard/Legrand, Pascal/Parr, John; Erfolgreich Beziehung schaffen und halten – Ein Process Communication Model-Praxishandbuch für Coaching, Beratung und Führung; aus dem Englischen übersetzt von Ulrike Günther und Rainer Musselmann; Verlag Process Training und Consulting Musselmann e.K.; 2018.

Covey, Stephen R.: The 7 Habits of Highly Effective People, 1999.

Dilts, Robert B.: Die Veränderung von Glaubenssystemen: NLP Glaubensarbeit, Junfermann Verlag, 1994.

Feuersenger, E; Musselmann, R.: Prozesskommunikation - Der Schlüssel für konstruktive Kommunikation, Verlag Process Training und Consulting Musselmann e.K. (vormals Verlag Kahler Communication – KCG), 2003.

Haberleitner, E.; Deistler, E, Ungvari, R.: Führen, Fördern Coachen, 4. Auflage, Ueberreuter Verlag, Frankfurt/Wien, 2004.

Heitger, B.; Doujak, A.: »harte Schnitte – neues Wachstum«, Redline Wirtschaft, Überreuter Verlag, Wien, 2002.

Herzlieb, Heinz-Jürgen: Konflikte lösen, Cornelsen Verlag, Berlin, 2004.

Hierhold, Emil: Sicher präsentieren, wirksamer vortragen, Ueberreuter Verlag, 2002.

Hoffmann, Klaus-Dieter; Moderieren und Präsentieren; Cornelsen Verlag, 2004.

Hölscher, S., Reiber, W., Pape, K., Loehnert-Baldermann, E.: Die Kunst gemeinsam zu handeln – Soziale Prozesse professionell steuern, Springer Verlag 2006.

IFIDZ; www.IFIDZ.de – Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, 2019: Meta-Studie aus 61 einschlägigen Leadershipstudien aus dem Zeitraum 2012-2018 mit über 100.000 Teilnehmern.

Karpman, Dr. Stephen B.: Ein Leben ohne Spiele – Das definitive Buch über das Drama-Dreieck und das Mitgeföhls-Dreieck von seinem Begründer und Autor; Verlag Process Training and Consulting e.K., 2016.

Kick Off Management Consulting GmbH: Teilnehmermitschrift und Unterlage aus dem Coachinglehrgang, geleitet von Luzia Fuchs Jorg und Volker Sotzko, 2003.

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin: Einführung in die-systemische Organisationsberatung (Unter Mitarbeit von Johann Ortner) Achte Auflage, 2015.

Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S.: Work groups and teams in organizations. Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, 12. Auflage, 2003 (S.333-375), London.

Kreyenberg, Jutta: Handbuch Konflikt-Management, , Cornelsen Verlag, S. 25; 2004.

Lipp U, Will H.: Das große Workshop-Buch – Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, Beltz Weiterbildung, 2008.

Lutterer, Wolfram: Der Prozess des Lernens: Eine Synthese der Lerntheorien von Jean Piaget und Gregory Bateson, Verlag Velbrück; 2011.

Mai Jochen: Stichwort: ›Selbstwertgefühl‹. [www.https://karrier ebibel.de](https://karrier ebibel.de) ‚Selbstwertgefühl stärken: Mit 10 einfachen Schritten‹, 8.April 2015 (vom 13.08.2019).

Malorny Ch., Langner, Marc A.: Moderationstechniken – Werkzeuge für die Teamarbeit, Hanser Fachbuchverlag, 2007.

Marti, Stefan: Stichwort: ›Selbstwertgefühl‹. [www.https://st-marti.ch/pdf/Selbstwert_als_FuehrungsKRAFT.pdf](https://st-marti.ch/pdf/Selbstwert_als_FuehrungsKRAFT.pdf) (vom 13.08.2019).

DDr. Herbert Mück: Arbeitshilfe der Psychotherapeutischen Praxis, Köln, www.dr-mueck.de, 2003-2005.

Pöhlmann, Simone/Roethe, Angela: Die Streitschule; Junfermannsche Verlagsbuchhandlung; 2. Auflage/ 2003.

Reiner-Kolouch, U.: Waldner, M.: Handouts Moderationstechnik, Wien, 2006.

Reiner-Kolouch, U.: Der kommunikative Regelkreis der Führung, Handouts zu einem Führungsseminar, Wien 2014.

Rief, Franziska: Zum Rangdynamikmodell nach Raoul Schindler. Teamerfahrung und Anwendung des Modells; München, GRIN Verlag; 2018

Rieger M., Funk R., Hartmann M.: Zielgerichtet moderieren – Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer, Beltz Weiterbildung, 2012.

Rüttinger, R.: Transaktionsanalyse Band 10 der Reihe »Arbeitshefte der Führungspsychologie«, Heidelberg; Sauer, 1992.

S. Rosner: Gelingende Kommunikation, Rosner Consult Partnerschaft, 2. überarb. und aktualisierte Auflage, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2002.

Schindler, Raoul: Das lebendige Gefüge der Gruppe: Ausgewählte Schriften (Forum Psychosozial), Psychosozial-Verlag, Gießen, 2016.

Schmidt-Tanger, M.: Veränderungscoaching - kompetent verändern, Junfermann Verlag, Paderborn, 1998.

Seifert Josef W.: Visualisieren Präsentieren Moderieren – Der Klassiker, Gabal Verlag, 2011.

Stangl, W.: Stichwort: ›Selbstwertgefühl‹. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, 2019.

Tuckman, Bruce W.: Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin Nr. 63; S. 384–399; 1965.

Weber Doris: Publik Forum JOURNAL 15/09, 2009.

Weber, H.: Change Management zum Angreifen« INFORA Eigenverlag, Graz, 1998.

Weidenmann B.: 100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart, Beltz Weiterbildung, 2015.

Wellhöfer Peter R.: Gruppendynamik und soziales Lernen: Theorie und Praxis der Arbeit mit Gruppen, utb GmbH, 2018.

Stichwortverzeichnis

- A** Abfrage auf Zuruf 152
 Ablauforganisation 21
 Adjourning 245
 Aktionsplan 137, 169
 Aktiv Zuhören 229
 Alpha-Position 255
 Anbahnung 286
 Arbeitsklimas 130
 Aufbauorganisation 21
 Ausprobieren 322
- B** Besprechungen 119
 Beta-Position 257
 Bewertungskonflikte 270
 Beziehungs-, Bedürfnis- oder Kommunikationskonflikte 271
 Big Picture 305
 Brainstorming 165
- C** Change-Prozess 309
 Circle of Concern 40, 58
 Circle of Influence 40, 58
 Coach 215
 Coaching 216–217
- D** Das informelle Mitarbeitergespräch 200
 Das persönliche Mitarbeitergespräch 200
 Differenzenaufstellung 151
 Dirigierendes Verhalten 176
 Dramadreieck 291
- E** Emotionalisierung 287
 Ent-Antwortungskultur 179
 Entwicklungsgespräch 198
 Entwicklungsstufen 185
 Erkenntnis/Integration 323
 Erwartungen 130
- F** Feedback 31, 189–190
 Feedbackgespräch 199, 204
 Feedback-Regeln 209
 Feedback-Technik 140
 Fishbone 159
 Forming 239
 Fragetechnik 140
 Fragetechniken 224
 Führung 17, 216
 Führungsalltag 27
 Führungskraft 39, 83, 87, 89, 93, 95, 103–104, 107, 110, 112–113, 115–116
 Führungspersönlichkeit 37
- G** Gamma-Position 259
 Gegenüber 254
 Gehaltsgespräch 199
 Geschlossene Fragen, Entscheidungsfragen und Suggestivfragen 226
 Gespräche mit Mitarbeitern 197
 Gestalter 50, 308
 G-Position 254
 Gruppe 235
- H** Heiße & Kalte Konflikte 272
 Heiße Konflikte 273
 Helferrolle 289
 Hilfe der Punktabfrage 156
 Hindernismatrix 163
 Hypothesen 221
- I** Interventionen 223
- K** Kalte Konflikte 273
 Kärtchenabfrage 153
 Konfliktarten 269
 Konfliktbearbeitung 295
 Konflikte 143, 265
 Konflikt-Eskalationsmodell 278
 Konfliktfähigkeit 275
 Konstruktive Kritik 210
 Konstruktivismus 40–41, 46
 Kritikgespräch 210
 kritisches Feedback (Kritik) 206
 Kündigungs- bzw. Trennungsgespräch 200
- L** Leadership 17
 Leistungskurve 186–187
 Leitung 122
 LOOP 220, 358
- M** Management 17
 Maskenverhalten 117
 McManager 40, 74, 78
 Meetings 119
 Meta-Ebene 34
 Mitarbeiterführung 186
 Modell der situativen Führung 175
 Moderation 121–122
 Moderationstechniken 297
 Moderator 122, 141, 143

- Moderators 128
- N** Netzplan & Mindmap 169
Norming 242
- O** Offene Fragen 225
Offener Kampf 287
Omega-Position 259
One Best Way 385
operative Management 21
Opfer 50
Opfer/Gestalter-Modell 40, 47
Opferrolle 289
Ownership für den Change 309
- P** People Management 22
Performing 244
Persönliche Konflikte 270
Persönliche Kritik 210
Phasen einer Moderation 125
Phasenmodell der Veränderung 316
positives Feedback 206
Problematrix 160
Psychische Bedürfnisse 116
- R** Rangdynamik-Modell 251, 296
Rationale Einsicht 320
Rationalisierung 286
Recruiting-Gespräch 200
Rollenkonflikte 271
- S** S.M.A.R.T. 189
S.M.A.R.T.e Zielformulierung 202
Schock 317
Sekundierendes Verhalten 177
SelbstBEWUSSTSEIN 39
Selbst-Managements 22
Selbstreflexion 39, 71
Selbstwertgefühl 40
Skalierungen 157
Stimmungsbarometer 170–171
Storming 240
Superhero 385
Superwoman 385
SWOT-Analyse 163
systemische LOOP 357
- T** Täterrolle 289
Team 235
Teamentwicklung 238
Transforming 245
- U** Überraschung 317
- V** Veränderungen 301
Veränderungsprozessen 301
Verdeckte Konflikte 141
Verneinung 319
Verneinungsschleifen 324
VUCA 301
- W** Wahrnehmung 207
WirkungsBEWUSSTSEIN 39
- Z** Ziele 29
Zielecheck 171
Zielegespräch 198
Zielegespräche 201
Zielkonflikt 269
Zirkuläre und hypothetische Fragen 225
Zweifelder Methode 168