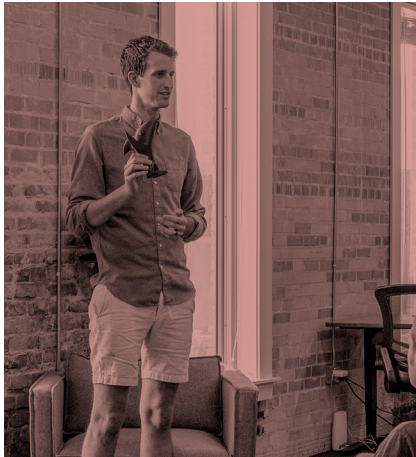


ANREGUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



DENKANSTÖSSE

Herausgeber: Geschäftswarenladen GmbH
 Mariannenplatz 22
 10997 Berlin
 welcome (at) geschaeftswarenladen.de
 <https://home.geschaeftswarenladen.com>
 im Selbstverlag

V.i.S.d.P.: Dieter Bickenbach

Druck Print on Demand

Übersetzungen: Übersetzungen mit Hilfe von
 www.DeepL.com/Translator (free version)

Bildnachweise siehe Seite 82 (Nachweis von Fotos und Grafiken)

Allgemeine Hinweise: Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größter Sorgfalt
 erstellt. Für Ihre Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität
 kann dennoch keine Gewähr übernommen werden.

Alle in dieser Publikation verwendeten Texte, Fotos,
grafischen Gestaltungen und Illustrationen sind
urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Wiedergabe
durch Vortrag, Fernseh- und Funksendungen, Aufnahme
in Online-Dienste und Internet sowie Vervielfältigungen
auf Datenträgern dürfen nur nach vorheriger schriftlicher
Zustimmung des Herausgebers erfolgen.



DENKANSTÖSSE

ANREGUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

**Bitte schenken Sie uns 10 min
Ihrer kostenbaren Zeit, und
geben Sie uns Feedback.**



INHALT

Einleitung	4
Was macht ein Team effektiv?	6
Nutzen Sie das Potenzial ihrer Mitarbeitenden?	12
New Leadership - wer soll das alles leisten?	18
Leadership oder Management?	24
Purpose oder doch eher Meaning?	30
Gute Entscheidungen basieren auf Zahlen, Daten, Fakten - Wirklich?	36
Diversity wirkt Leistungssteigernd - oder?	42
1% besser pro Tag macht einen riesigen Unterschied	48
Wenn weniger mehr ist - Entscheiden mittels Heuristiken	54
Immun gegen Veränderungen? Wie wir unsere Ziele torpedieren	60
Leadership Styles - Suchen Sie sich was aus	66
Führung ist komplex - Machen Sie es sich einfach	72
Literatur	78
Nachweis von Fotos und Grafiken	82

EINLEITUNG

Man kann das Gefühl haben, die Anforderungen an Führungskräfte nähmen ständig zu. Unterschiedliche Gruppen zuppeln an einem herum. Jeder will was anderes, und alle wollen in besonderer Weise wahrgenommen werden. Gleichzeitig nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit zu. Ständig wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben. Und jede formuliert besondere Anforderungen an Führungstätigkeit. Der neueste Hype ist New Work - was auch immer das im konkreten Führungsalltag bedeutet.

Es liegt nahe, dass sich Führungskräfte Unterstützung wünschen. Am besten wären methodische Kochrezepte. Man nehme ein bisschen Zuhören, gepaart mit einem verständnisvollen Gesichtsausdruck, ergänzt um verständnisvolles Nachfragen und fertig ist das Mitarbeiter-Jahresgespräch.

Ich möchte mich dem ein wenig anders nähern. Ich möchte Sie zum Nachdenken und Reflektieren der eigenen Führungspraxis anregen. Ich möchte Sie anstoßen, weiter zu denken. Was wäre, wenn einige unumstößliche Gewissheiten nur ein Teil der Wahrheit wären? Was wäre, wenn typische Begegnungen mit Mitarbeitern auch ganz anders interpretierbar wären? Was wäre, wenn Sie Ihre Erfahrungen und Ihr vergangenes Verhalten kritisch hinterfragten? Was würde das verändern?

Wenn Sie diese Fragen interessieren, sind sie hier richtig. Ich stelle sie Ihnen. Die Erkenntnisse, die dabei drohen, mögen nicht nur angenehm sein. Aber sie bringen Sie weiter, versprochen.

Ich stelle Ihnen diese Fragen, weil ich erlebt habe, wie hilfreich das ist. Ich hatte das Glück, im Gespräch mit einer erfahrenen systemischen Beraterin meine eigene Führungspraxis zu reflektieren. Die Einsichten, die ich dabei erhielt, waren unbezahlbar. Ich verstand, dass ich führen wollte, dass ich führen musste, damit es mir gut ging, meinen Leuten gut ging und ich einen Beitrag für das Unternehmen leisten konnte.

In diesem Arbeitsbuch - denn als solches ist es gedacht - möchte ich daher ein paar wichtige Fragen der Führungspraxis ansprechen, denen ich in meinem Beratungs- und Coaching-Alltag begegne. Dabei folge ich immer demselben Muster.

- Sie finden ein anregendes Zitat, eine provokative These oder eine Aussage, die hoffentlich vielem, was Sie bisher über Führung gehört haben, widerspricht.
- Sie erhalten weitere Einblicke in den Kontext des jeweiligen Ansatzes oder den Hintergrund einer steilen These.
- Mit gezielten Fragen werden Sie angeregt, einen Bezug zwischen diesen Aussagen und ihrer Führungspraxis herzustellen.
- Damit das eine gewisse Tiefe bekommt, gibt es die Möglichkeit, Ihre Gedanken ähnlich einem Tagebuch schriftlich festzuhalten.

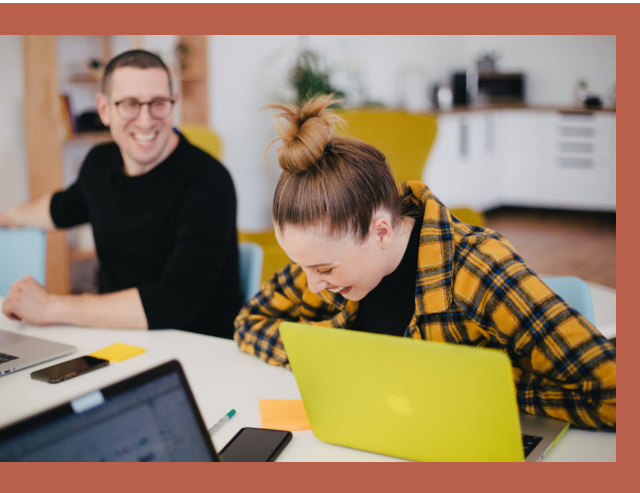
Sollte es mir gelingen, ein paar Ihrer Wahrheiten in Frage zu stellen und Nachdenklichkeit auszulösen, hat dieses Buch seinen Sinn erfüllt. Schöner wäre es allerdings, wenn Sie die eine oder andere Anregung in praktisches Handeln übersetzen und in ihrer Führungspraxis ausprobieren. Ich freue mich auf Ihr Feedback. Was ist passiert? Was hat funktioniert und was nicht? Denn einen Zahn möchte ich Ihnen gerne sofort ziehen. One-Size-Fits-All funktioniert nicht. Jede neue Situation braucht etwas besonderes, selbst wenn es "nur" ein paar Personalwechsel im eigenen Team sind. Konsequenterweise werden einige meiner Hinweise für Sie, in ihrem Kontext funktionieren, andere nicht. Finden Sie heraus, was bei Ihnen Resonanz erzeugt.

Dieter Bickenbach

Dieter Bickenbach ist seit mehr als 30 Jahren in beratenden Funktionen tätig. Er durfte unterschiedliche Branchen kennenlernen und hat in allen Hierarchieebenen gearbeitet - mit Werkern in der Industrie, mit Managern und Managerinnen in großen und mittleren Unternehmen, mit Führungskräften im öffentlichen Dienst und mit Vorständen und Geschäftsführern verschiedener Unternehmensformen.

Und gerne auch mit Ihnen.

WAS MACHT EIN TEAM EFFEKTIV?



In 2015 ging eine Gruppe von Google-Mitarbeitern aus dem Bereich People Operations mit einer aufwendigen Daten-Analyse der eigenen Teams der Frage nach: Was macht ein Google-Team effektiv?

“Zwei Jahre lang haben wir mehr als 200 Interviews (...) geführt und mehr als 250 Eigenschaften von mehr als 180 aktiven Google-Teams untersucht. Wir waren ziemlich sicher, dass wir die perfekte Mischung aus individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten für ein hervorragendes Team finden würden - man nehme einen Rhodes-Stipendiaten, zwei extrovertierte Menschen, einen Ingenieur, der AngularJS beherrscht, und einen Doktoranden. Voilà. Traumteam zusammengestellt, richtig?

Wir lagen völlig falsch. Es kommt weniger darauf an, wer in einem Team ist, sondern wie die Teammitglieder interagieren, ihre Arbeit strukturieren und ihre Beiträge betrachten. So viel zu diesem magischen Algorithmus.

Wir haben gelernt, dass es fünf Schlüsseldynamiken gibt, durch die sich erfolgreiche Teams bei Google von anderen Teams unterscheiden.” Die wichtigste ist “Psychologische Sicherheit: Können wir in diesem Team Risiken eingehen, ohne uns unsicher oder bloßgestellt zu fühlen?”

(Rozovsky 2015)

Und die Person, die eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit schafft oder eben auch nicht, sind Sie, der oder die direkte Vorgesetzte Ihrer Mitarbeitenden.

Wie könnte das aussehen?

WARUM IST PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT SO WICHTIG?

“Psychologische Sicherheit beschreibt das Vertrauen, dass weder die formellen noch die informellen Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken eine Strafe nach sich ziehen. In psychologisch sicheren Umgebungen sind die Menschen davon überzeugt, dass andere nicht negativ auf sie reagieren, wenn sie einen Fehler machen oder um Hilfe bitten. Stattdessen wird Aufrichtigkeit erlaubt und erwartet. Psychologische Sicherheit stellt sich ein, wenn die Menschen das Gefühl haben, dass ihr Arbeitsplatz ein Ort ist, an dem sie sich äußern, Ideen einbringen und Fragen stellen können, ohne Angst davor, bestraft oder beschämt zu werden.” (Edmondson 2020)

“Psychologische Sicherheit bedeutet, dass man in der Lage ist, sich selbst zu zeigen und einzusetzen, ohne negative Folgen für das Selbstbild, den Status oder die Karriere befürchten zu müssen. Sie kann definiert werden als die gemeinsame Überzeugung, dass das Team für die Übernahme zwischenmenschlicher Risiken sicher ist. In psychologisch sicheren Teams fühlen sich die Teammitglieder akzeptiert und respektiert. Sie ist auch die am häufigsten untersuchte Bedingung in der Forschung über Gruppendynamik und Teamlernen.” (Wikipedia, Psychological Safety, englisch-sprachige Version, 05.01.2022)

Warum ist psychologische Sicherheit so wichtig?

Stellen Sie sich eine kritische Situation vor. Sie beobachten, wie Ihrer Vorgesetzten eine folgenschwere Fehleinschätzung unterläuft. Sind Sie bereit, ihr zu widersprechen, sie auf den Fehler aufmerksam zu machen? Oder sagen Sie lieber nichts? Oder stellen Sie sich vor, Sie sind Teil eines Teams auf der Suche nach besseren Lösungen für bekannte Probleme. Sind Sie bereit, auch abseitige Ideen einzubringen und abwertende Kommentare ihrer Kollegen zu riskieren? Oder halten Sie sich lieber vornehm zurück?

Es ist einfacher nicht zu handeln, nichts zu sagen oder nicht einzugreifen, als selber aktiv zu werden. Das gilt umso mehr, wenn Zurückweisung oder Abwertung durch Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden droht. Die Folgen dieser Form von Zurückhaltung sind spürbar, führen immer zu einem Verlust. Das mag vielleicht nur das unangenehme Gefühl sein, das aus der Situation entsteht. Das können aber auch gravierendere Konsequenzen sein, etwa wenn Ärzten Fehler unterlaufen und Pflegepersonal nicht wagt, einzugreifen.

Anders ausgedrückt: “Psychologische Sicherheit erlaubt es Ihren Mitarbeitern, ihr Können voll auszuschöpfen, um Neues zu schaffen, zu erforschen und innovative Impulse zu geben.” (Hannig o.J.)

WAS KÖNNTE IHR BEITRAG SEIN?

“In psychologisch sicheren Umgebungen sind die Menschen davon überzeugt, dass andere nicht negativ auf sie reagieren, wenn sie einen Fehler machen oder um Hilfe bitten. (...)

“Psychologische Sicherheit war (...) nicht das Ergebnis einer zufälligen und schwer fassbaren Gruppendynamik. Es wurde klar, dass Führungskräfte in einigen Gruppen in der Lage waren, wirksam die Bedingungen für psychologische Sicherheit zu schaffen, während es anderen nicht gelungen war.”

Amy C. Edmondson, Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Verlag Franz Vahlen München, 2020

REFLEXIONSFRAGEN

- ▶ Wie tragen Sie in Ihrem Führungsalltag dazu bei, eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit zu schaffen oder zu verhindern?
- ▶ Welche Elemente überwiegen, förderliche oder hinderliche?
- ▶ Wie ließe sich das zugunsten förderlicher Verhaltensweisen verändern?

IHRE GEDANKEN

Notieren Sie, was Ihnen als Reaktion auf diese Fragen in den Sinn kommt
- ohne langes Nachdenken.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Bitte schenken Sie uns 10 min
Ihrer kostenbaren Zeit, und
geben Sie uns Feedback.**



NEW LEADERSHIP - WER SOLL DAS ALLES LEISTEN?

Die neue Arbeitswelt braucht New Leadership. Führungskräfte müssen je nach Lesart Visionäre, Coaches, Moderatoren, Integratoren, Architekten und noch einiges mehr sein. Sie müssen sich aktiv mit den Trends der neuen Arbeitswelt auseinandersetzen und permanent das eigene Verhalten an veränderte Anforderungen anpassen. Sie müssen empathisch sein und zuhören können, gleichzeitig vorangehen, mal mit gutem Beispiel, mal um die Richtung zu weisen. Sie müssen authentisch sein, aber auch die Vorgaben höherer Ebenen umsetzen. Sie agieren auf Augenhöhe, treffen gleichzeitig Entscheidungen und machen Vorgaben. Sie führen dienend und sollen währenddessen hohe Ansprüche an Qualität und Umfang einfordern.



Superheld, wer dem allen gerecht wird!

Was wäre, wenn es auch viel einfacher ginge? Was wäre, wenn es gar nicht darum ginge, all diesen Ansprüchen gerecht zu werden, sondern eher darum, einen eigenen Stil zu entwickeln, der im eigenen Kontext funktioniert. Was wäre, wenn es vor allem darum ginge, sich eine Offenheit für Veränderungen und die Bereitschaft zu persönlicher Entwicklung zu bewahren.

Das würde vieles vereinfachen. Sie könnten sich auf das konzentrieren, was in Ihrem Kontext nötig ist und funktioniert - mehr nicht. Schon dieser Teil wird Sie immer wieder vor erhebliche Herausforderungen stellen. Sie werden ständig neues entdecken und sich weiter entwickeln müssen.

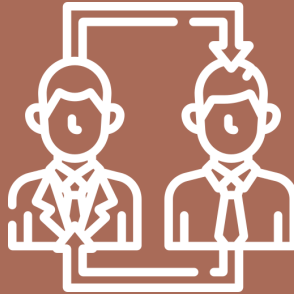
ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE - EINE UNVOLLSTÄNDIGE LISTE

Die Menge der Listen mit Aufgaben, Anforderungen und abgeleiteten Kompetenzen einer Führungskraft ist schier unendlich. Hier eine kleine Auswahl:

a. Die Lebenswirklichkeit der meisten: Management by Delegation

Führungskraft:

- Verantwortet eine Summe von Funktionen
- Delegiert Aufgaben und formuliert die Aufträge
- Entscheidet, über die Qualität des Ergebnisses



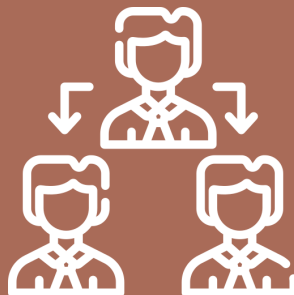
Mitarbeitende:

- Führen eine Funktion aus
- Bearbeiten Aufgaben und Aufträge selbständig
- Liefern Ergebnisse

b. Der Klassiker (in Deutschland): Maliks Aufgaben wirksamer Führung

Grundsätze der Führung:

- Resultatorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken



Aufgaben einer Führungskraft:

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

(Malik 2019)

c. Neuer Hype: New Work - agiles und dienendes Führen

Dienendes Führen

“Andere unterstützen, sich weiterzuentwickeln, ihr Potenzial voll zu entfalten, um gemeinschaftliche Ziele zu realisieren.”

Wikipedia (deutsch); Dienende Führung, 12.08.2022”



aktives
Zuhören



Empathie



Aufmerk-
samkeit



Heilsam-
keit



Überzeu-
gungskraft



Konzeptual-
isierung



Weitblick



Verantwortungs-
bewußtsein



Einsatz
für das
Wachstum anderer



Gemein-
schaftssinn

10 Eigenschaften einer dienenden Führungskraft(Team Asana 2022)

AUTHENTIZITÄT UND VERLÄSSLICHKEIT

“Authentizität wird häufig (...) missverstanden als das Ausleben aller Charaktereigenschaften – auch der negativen. Dabei geht es vielmehr darum, dass Führungskräfte aus Überzeugung handeln und kommunizieren – und so eine Verlässlichkeit ausstrahlen, die sich positiv auf ihre Mitarbeiter und deren Leistung auswirkt.”

Prof. Dr. Matthias Spitzmüller (2016): Presseerklärung der goetzpartners
Corporate Finance GmbH, Wie Unternehmen Authentizität fördern
können - und davon profitieren

(Quelle: <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/goetzpartners/Wie-Unternehmen-Authentizitaet-foerdern-koennen-und-davonprofitieren/boxid/802247>, 18.09.2022)

REFLEXIONSFRAGEN

- ▶ Wie gehen Sie mit Erwartungen von Mitarbeitenden, Chefinnen und Chefs und anderen Akteuren um, besonders wenn sie sich widersprechen?
- ▶ Wie vermeiden Sie, es allen Recht machen zu wollen?
- ▶ Welche Ansprüche stellen Sie selbst an sich?
- ▶ Wie können Sie unterschiedliche Ansätze und Erwartungen für ihre persönliche Entwicklung nutzen?

IHRE GEDANKEN

Notieren Sie, was Ihnen als Reaktion auf diese Fragen in den Sinn kommt
- ohne langes Nachdenken.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Bitte schenken Sie uns 10 min
Ihrer kostenbaren Zeit, und
geben Sie uns Feedback.**



GUTE ENTSCHEIDUNGEN BASIEREN AUF ZAHLEN, DATEN, FAKTEN - WIRKLICH?

„Gut ist eine Entscheidung dann, wenn sie so frei wie möglich von Denkfehlern oder Emotionen ist.“

(Meissner 2019)

Die Business Welt ist eine rationale Welt. Also sollten Entscheidung immer auf Zahlen, Daten und Fakten beruhen, frei sein von Emotionen, richtig? Und sie sollten natürlich frei von Denkfehlern sein, oder? Es geht darum, den Bauch auszuschließen, sich aller möglicher Fehleinschätzungen im Vorfeld bewusst zu sein und die relevanten Daten unparteiisch gegeneinander abzuwägen. So zumindest die vorherrschende veröffentlichte Meinung in der Business Welt.



Das Problem: diese Denkweise basiert auf einer Annahme, die nicht tot zu kriegen ist: der „Überzeugung, dass sich alle Probleme durch Logik oder Berechnung lösen ließen.“ (Gigerenzer 2013)

Was wäre, wenn es gar keine guten Entscheidungen gäbe. Das hätte Konsequenzen. Es gäbe nur Entscheidungen. Ob sie gut oder schlecht sind, lässt sich zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung nicht sagen. Wir müssten die Konsequenzen einer Entscheidung immer genau beobachten, um die Entscheidung im Bedarfsfall zu korrigieren. Schließlich wäre nicht die Entscheidung selber maßgebend, sondern der Prozess der Entscheidungsfindung und -überprüfung. Welcher passt, hängt davon, was Sie für eine Entscheidung brauchen, was Sie für ein Entscheidungstyp sind.

ENTSCHEIDUNGSFINDUNGSPROZESSE

Entscheidungsprozesse sind so unterschiedlich, wie die Menschen, die Entscheidungen treffen, und die Situationen, die Entscheidungen erfordern. Der eine summiert solange Zahlen, Daten und Fakten auf, bis er eine Lösung hat, die ausreichend erscheint. Die andere vertieft sich ins Gespräch mit vertrauenswürdigen Personen, um so das eigene Wollen zu erkunden. Der Dritte steht vor einer neuen Phase des Lebens. Die Vierte entscheidet über strategisch wichtige Investitionen.

Beispiele für einfache Entscheidungsverfahren:

Einen sehr einfachen Entscheidungsprozess schlägt Gerd Gigerenzer, ehemaliger Leiter des Berliner Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung, vor: Sammeln Sie möglichst viel Informationen und dann schlafen Sie einmal drüber. Anders ausgedrückt: Lassen Sie gesammelte Zahlen, Daten, Fakten im Schlaf noch einmal durch ihre Intuition prüfen.

(Gigerenzer 2013)

Die zwei us-amerikanischen Marketing-Strategen, Dan und Chip Heath, bieten WRAP an. Schritt 1 „Widen your Options“: Erweitere deine Optionen, begrenze dich zunächst nicht auf die offensichtlichen Optionen. Suche mindestens noch eine weitere. Schritt 2 „Reality-Test Your Assumptions“: Führe kleine Tests durch, ob deine Annahmen stimmen. Schritt 3 „Attain Distance Before Deciding“: Versuche noch einmal Distanz zu bekommen, indem du andere Perspektiven berücksichtigst. Schritt 4 „Prepare to be Wrong“: Gehe davon aus, dass du wahrscheinlich falsch liegst und etwas korrigieren musst. Bereite dich darauf vor.

(Heath/ Heath 2013)



Der Prozess, den wir im geschaeftswarenladen entworfen haben, heißt MyCle [sprich: 'ma:kəl]. Er hilft an Kreuzungen des geschäftlichen oder privaten Lebens, Klarheit zu gewinnen. Der Vorteil dieses Prozesses: um die innere Überzeugung zu entwickeln, welchen Weg ich verfolgen, welchen ich treiben will, werden ganz unterschiedliche Aspekte miteinander verknüpft und gegeneinander abgewogen.

Daraus entsteht ein ganzheitliches Bild, in dem auch scheinbar abseitige innere Stimmen zu Wort kommen. Sind die es doch, die sich oft als Blocker in der Entscheidungsfindung herausstellen.

Mehr dazu unter <https://mycle.geschaeftswarenladen.com>

IHR ENTSCHEIDUNGSPROZESS?

“Ein Professor an der New Yorker Columbia University hatte einen Ruf von einer rivalisierenden Universität, es war Harvard, und er konnte sich nicht entscheiden – soll er gehen, soll er bleiben, soll er annehmen, soll er ablehnen? Ein Kollege nahm ihn beiseite und fragte, was denn sein Problem sei? „Maximiere doch ganz einfach den erwarteten Nutzen, das schreibst du doch immer in deinen Büchern.“ Erschöpft antwortete der Professor: „Hör auf damit, das ist jetzt ernst!““

Gerd Gigerenzer (2018): Rationales Entscheiden unter Ungewissheit ≠
Rationales Entscheiden unter Risiko. 10.1515/9783110600261-001.

REFLEXIONSFRAGEN

- ▶ Wie geht es Ihnen mit schwierigen Entscheidungen? Fällt es Ihnen eher leicht oder eher schwer, zu einer Entscheidung zu kommen?
- ▶ Was für ein Entscheidungstyp sind Sie? (Testen Sie sich auf www.gute-entscheidungen.de.)
- ▶ Wie kommen Sie zu einer Entscheidung? Wie gehen Sie vor? Variiert das je nach Entscheidung?
- ▶ Wie suchen Sie, Ihre eigenen blinden Flecken zu beleuchten oder vorgefasste Urteile zu überprüfen? Wer könnte Ihnen dabei helfen?

IHRE GEDANKEN

Notieren Sie, was Ihnen als Reaktion auf diese Fragen in den Sinn kommt
- ohne langes Nachdenken.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Bitte schenken Sie uns 10 min
Ihrer kostenbaren Zeit, und
geben Sie uns Feedback.**



LITERATUR

Claudia Buengeler, Astrid C. Homan (2015): Diversity in Teams: Was macht diverse Teams erfolgreich?

Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder, DOI 10.1007/978-3-658-08003-7_39-1, Springer Fachmedien Wiesbaden

James Clear (2020), Die 1%-Methode – Minimale Veränderung, maximale Wirkung: Mit kleinen Gewohnheiten jedes Ziel erreichen - Mit Micro Habits zum Erfolg, Goldmann-Verlag, 2020

James Clear (2017): 1% Better Every Day - at ConvertKit Craft + Commerce 2017, ConvertKit (Quelle: <https://youtu.be/mNeXuCYiE0U>, 3.2.2022)

Charles Duhigg (2013): The Power of Habit at TEDxTeachersCollege, TEDx Talks, 18.08.2013 (Quelle: <https://youtu.be/OMbsGBIpP30>, 05.08.2022)

Amy C. Edmondson (2020): Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Verlag Franz Vahlen München

Lars Förster, Eberhard Hübbe, Prof. Dr. Matthias Spitzmüller (2016): Klare Haltung, klare Richtung - Wie Unternehmen Authentizität fördern und davon profitieren, goetzpartners

Gallup Engagement Index 2020 (2021): Arbeitsumfeld und Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie (Quelle: <https://docplayer.org/210091172-Engagement-index-2020.html>, 13.05.2022)

Gigerenzer, G. (2006). Einfache Heuristiken für komplexe Entscheidungen [Simple heuristics for complex decisions]. In Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Ed.), Mathematisierung der Natur (pp. 37-44). Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.

Gerd Gigerenzer (2011): The Mind as an Adaptive Toolbox
gocognitive, 13.12.2011, (Quelle: <https://youtu.be/yl8dFWpWOZM>, 10.3.2022)

Gerd Gigerenzer (2013), Risiko - Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, C. Bertelsmann Verlag, München

Gerd Gigerenzer (2018): Rationales Entscheiden unter Ungewissheit ≠ Rationales Entscheiden unter Risiko. 10.1515/9783110600261-001.

Gerd Gigerenzer (2021): “KLICK: Sind Algorithmen wirklich besser als wir?”, Simply Rational - The Decision Institute, 14.09.2021, (Quelle: <https://youtu.be/Bn5KALeMf1c>, 10.08.2022)

Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd (1999): Simple Heuristics That Make Us Smart, Oxford University Press, (Quelle: https://pure.mpg.de/rest/items/item_2102905/component/file_2102904/content, 10.08.2022)

goetzpartners (2016): Presseerklärung der goetzpartners Corporate Finance GmbH, 21.06.2016: Wie Unternehmen Authentizität fördern können - und davon profitieren,(Quelle: <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/goetzpartners/Wie-Unternehmen-Authentizitaet-foerdern-koennen-und-davon-profitieren/boxid/802247>)

Daniel Hannig (o.J.): Warum psychologische Sicherheit so wichtig für den Erfolg Ihres Teams ist, (Quelle: <https://www.honestly.de/blog/psychologische-sicherheit-in-teams/>, 27.07.2022)

Dan Heath, Chip Heath (2013): Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work, Crown Businesses

Hubert Joly - Former Best Buy CEO (2021): Empowering Workers to Create ‘Magic’, in Harvard Business Review, December 02, 2021

Robert Kegan and Lisa Lahey (2001): The Real Reason People Won’t Change, in: Harvard Business Review, November 2001, (Quelle: <https://hbr.org/2001/11/the-real-reason-people-wont-change>, 02.08.2022)

Robert Kegan (2012): An Evening with Robert Kegan and Immunity to Change British Columbia Organization Development Network Learning Portal, (Quelle: Youtube, 21.07.2012, <https://youtu.be/FFYnVmGu9ZI>, 01.08.2022)

John P. Kotter (1999): John P. Kotter on What Leaders Really Do, Harvard Business Review Book

John Kotter (2013): Management Is (Still) Not Leadership, January 9, 2013, (Quelle: [https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change_Leadership p_Module/Management%20is%20Still%20Not%20Leadership.pdf](https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change_Leadership_Module/Management%20is%20Still%20Not%20Leadership.pdf), 25.08.2022)

Lisa Lahey (2017): Seeing & Overcoming The Immunity To Change | The Leadership Circle - Asia/Pacific, Youtube, 22.05.2017, (Quelle: <https://youtu.be/6reQY1MIBA8>, 01.08.2022)

Hannes Leroy, Claudia Buengeler, Marlies Veestraeten, Meir Shemla, and Inga J. Hoever (2021): Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs, in: Group & Organization Management 2021, Vol. 0(0) 1–42

William McDougall (1932): The Energies of Men: A Study of the Fundamentals of Dynamic Psychology, Routledge, Taylor and Francis Group, London/NewYork

McKinsey (2018): Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg, Press Release, 24.01.2018 (Quelle: <https://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschäftserfolg>, 28.07.2022)

Philipp Meissner (2019): Entscheiden ist einfach, Campus Verlag

Philipp Meissner (2019-2): Decision Making - Was ist eine gute Entscheidung? in: Der Standard, Interview mit Philip Meissner, Professor für Decision Making an der ESCP Business School, 29. April 2019, (Quelle: <https://www.derstandard.de/story/2000102082903/was-ist-eine-gute-entscheidung>, 08.08.2022)

Marco Nink (2018): Engagement Index: Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie, Redline Verlag München

Julia Rozovsky Google People Operations (2015): The five keys to a successful Google team (Quelle: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>; 05.01.2022)

Nusa Sager-Sokolic (o.J.): Die Grundbedürfnisse nach Klaus Grawe bei Kindern und Jugendlichen: Das Bedürfnis nach Bindung (2/4), Blog-Beitrag des Klaus-Grawe-Instituts für psychologische Therapie, (Quelle: <https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/die-grundbeduerfnisse-nach-klaus-grawe-bei-kindern-und-jugendlichen-das-beduerfnis-nach-bindung-2-4/>, 29.07.2022)

Simon Sinek (2009): Start with Why - How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, Portfolio, 2009

Simon Sinek (2013): Why Leaders Eat Last, Talk im Rahmen einer Adobe 99U-Konferenz (Quelle: <https://youtu.be/ReRcHdeUG9Y>, 30.08.2022)

Simon Sinek (2013): Leaders Eat Last : Why Some Teams Pull Together and Others Don't, Talk at Microsoft Research in 2013, (Quelle: YouTube, <https://youtu.be/eP38Cxve5xY>, 13.05.2022)

Dr. Matthias Spitzmüller (2016): Presseerklärung der goetzpartners Corporate Finance GmbH, Wie Unternehmen Authentizität fördern können - und davon profitieren

(Quelle: <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/goetzpartners/Wie-Unternehmen-Authentizitaet-foerdern-koennen-und-davon-profitieren/boxid/802247>, 18.09.2022)

Donald Sull / Kathleen M. Eisenhardt (2015): Simple Rules - How to Thrive in a Complex World, John Murray (Publishers), London

Team Asana (2022): Servant Leadership - Dienen, um zu führen, 28. Juni 2022, Blog: Ressourcen (Quelle: <https://asana.com/de/resources/servant-leadership>, 16.08.2022)

Dr. Gerhard Wohland (2020): 020 Wie unterscheiden sich kompliziert und komplex?, Hagen Management GmbH, 16.04.2020, (Quelle: <https://youtu.be/z8MZkyx6pWY>, 22.09.2022)
youknow (2022), Komplex?! Oder doch eher kompliziert? Wir erklären den Unterschied, youknow, 01.06.2022, (Quelle: <https://youtu.be/wOg4panZSc8>, 15.09.2022)

NACHWEIS VON FOTOS UND GRAFIKEN

Fotos

Titel: Photos by Artem Beliaikin, Brooke Lark, Rawpixel, Roland Samuel, Austin Distel and Ben White on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 6: Photo by Jason Goodman on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 12: Photo courtesy of Gratisography (<http://www.gratisography.com>)

Seite 18: Photo by Michelle Cassar on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 36: Photo by Rommel Davila on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 42: Photo by Sharon McCutcheon on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 48: Photo by Jake Hills on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 54: Photo by Possessed Photography on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 60: Photo by Richard Lee on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 66: Photo by Nathan Dumlao on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 66: Photo by Nathan Dumlao on Unsplash (www.unsplash.com)

Seite 72: Photo by Olga Guryanova on Unsplash (www.unsplash.com)

Backpage: Photo by Julia Krüger (www.juliakrueger.photography)

Icons:

Seite 19: Icons created by Rahul Kaklotar, Freepik on Flaticon (www.flaticon.com)

Seite 21: Icons created by Freepik on Flaticon (www.flaticon.com)

Seite 67: Icons created by Freepik, GOWI, Eucalyp on Flaticon (www.flaticon.com)

**Bitte schenken Sie uns 10 min
Ihrer kostenbaren Zeit, und
geben Sie uns Feedback.**





Dieter Bickenbach ist systemischer Organisationsberater, Coach und Mitbegründer des geschaeftswarenladens. Er unterstützt Menschen mit Führungsverantwortung bei richtungsweisenden Entscheidungen. Mit den Männern fürs Feine hat er ein Führungskräfte-Programm entwickelt, das seinesgleichen sucht.

12 DENKANSTÖSSE FÜR DIE FÜHRUNGSPRAXIS

Dieses Arbeitsbuch will Führungskräfte anregen, über die eigene Führungspraxis nachzudenken, sie partiell in Frage zu stellen und um neue Aspekte zu erweitern. Dabei ist es völlig unerheblich, welche Führungsrolle ausgeübt wird. Wichtig ist einzig die Offenheit für Ideen, die die eigenen Denk- und Handlungsmuster in Frage stellen und erweitern.

Sie werden Kernelemente unterschiedlicher, sich teils ergänzender, teils widersprechender Ansätze kennenlernen und deren Konsequenzen für Ihre eigene Führungspraxis überdenken. Ich möchte Sie mit gezielten, hoffentlich nahe gehenden Fragen herausfordern. Sie sollen Ihre Führungspraxis reflektieren. Sie sollen sich der Frage stellen, was wäre, wenn Sie die eine oder andere anregende Idee in Ihrer Führungspraxis ausprobierten. Und Sie sollen schlussendlich genau das tun, neue Ideen praktisch ausprobieren.

Dabei folgen wir immer demselben Muster.

- ▶ Sie finden ein anregendes Zitat, eine provokative These oder eine Aussage, die hoffentlich vielem, was Sie bisher über Führung gehört haben, widerspricht.
- ▶ Sie erhalten weitere Einblicke in den Kontext des jeweiligen Ansatzes oder den Hintergrund einer steilen These.
- ▶ Mit gezielten Fragen möchten wir Sie anregen, den Bezug zwischen den Aussagen und ihrer Führungspraxis herzustellen.
- ▶ Damit das eine gewisse Tiefe bekommt, gibt es die Möglichkeit, Ihre Gedanken ähnlich einem Tagebuch schriftlich festzuhalten.

Wenn es mir mit diesem Buch gelänge, Sie anzuregen, den eigenen Führungsstil zu erweitern und in Ihrem spezifischen Umfeld Ihre Rolle als Führungskraft (noch) besser und erfolgreicher wahrzunehmen, wäre die Aufgabe dieses Buches erfüllt.