

Gut

Ines Bruckschen · Svenja Op gen Oorth

FRAG, DICH IN FÜHRUNG

Der Guide für eine transformative
Führungs kultur



Frag dich in Führung

FRAG DICH IN FÜHRUNG

**Der Guide für eine transformative
Führungskultur**



von

Ines Bruckschen

und

Svenja Op gen Oorth

Verlag Franz Vahlen München

Ines Bruckschen

ist Business-Trainerin, Karriere-Coach und Journalistin. Nach langen Jahren in leitender Funktion bei Magazinen, Agenturen und Portalen spezialisierte sie sich auf ihre Lieblingsthemen: Arbeitswelten, Berufsbiographien und Führungskultur. Seitdem unterstützt sie vor allem Führungskräfte und Menschen, die sich in zunehmend komplexen Umfeldern individuell weiterentwickeln wollen.

Svenja Op gen Oorth

ist Coach, Trainerin und Kommunikationsexpertin. Als Gründerin und Geschäftsführerin der eloquenza gmbh und Hahn & Loewe GmbH treibt sie mit Leidenschaft ihre Herzensthemen Kommunikation und Coaching voran. Seit über zwanzig Jahren begleitet sie so Menschen, Teams und Unternehmen aus aller Welt in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung und auf ihrem ganz individuellen Weg zum Erfolg.

ISBN Print: 978 3 8006 6531 0

ISBN E-Book: 978 3 8006 6532 7

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Buchgestaltung: Eduard Sommerfeld

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Umschlaggestaltung: Eduard Sommerfeld



www.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

OK

Inhalt

- 12 Vorwort**
- 14 Ein herzlicher Dank**
- 17 Gebrauchsanweisung**

20 TEIL 1 Theorie, Mindset und Grundlagen

- 25 Kapitel 1:
Welche Superkräfte kann Führung haben?**
- 26** Führung wird zum Schlüsselthema – auf allen Ebenen
- 36** Überholte Führungsthesen
- 41** Transaktional? Transformational?
- 46** Führungsstile in der Entwicklung
- 50** Vorbild Evolution: Arbeit und Organisation neu denken
- 50** Transformatives Lernen stößt Veränderung an
- 52** Transformative Führungskultur löst mehrere Probleme auf einmal
- 54** Growth Mindset: Veränderung beginnt im Kopf
- 58** Die Lösung: Coaching-Kompetenz auf allen Ebenen
- 59** Mit Coaching elementare Metaskills fördern
- 60** Was du aus Kapitel 1 mitnehmen kannst
- 62** Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

- 62** **Kapitel 2:**
Was bringt mir Coaching-Kompetenz?
- 68** Pygmalion-Effekt: Man wird, wie man gesehen wird ...
72 Vom Beraten zum echten Weiterentwickeln
74 Führungskräfte mit Coaching-Kompetenz machen den Unterschied
75 Moderne Führungskräfte unterstützen Individuen und Teams dabei, ihr eigenes Potenzial zu entfalten
76 Über Coaching-Kompetenz zu neuer Erfolgskultur
77 Redewendungen repräsentieren und bestimmen Haltung
80 Was du aus Kapitel 2 mitnehmen kannst
82 Fragen, die du dir jetzt stellen kannst
- 84** **Kapitel 3:**
Wie komme ich in eine coachende Grundhaltung?
- 88** Die Basis für offenes und situatives Coaching:
Konstruktivismus und systemischer Ansatz
91 Systemische Fragen fördern Innovation, Entwicklung und Wachstum
94 Die systemischen Fragen im Überblick:
Der Reality Check
Zirkuläre Fragen
Ausnahmefragen
Driver's Question
Reframing-Fragen
Auswirkungsfragen
Hypothetische Fragen
Paradoxe Fragen
Unterschiedsbildende Fragen (Skalen-Fragen)
106 Visualisieren
111 Was du aus Kapitel 3 mitnehmen kannst
112 Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

114 TEIL 2 Praxisbeispiele: Die coachende Führungskraft

- 120 Kapitel 4:
Wer fragt, gewinnt!**
- 122** Case Study 1: „Mach du’s!“ Gute Mitarbeiterentwicklung entlastet die Führungskraft
128 Case Study 2: „Wenn zwei sich streiten, leiden alle!“ Besser kooperieren – im Team und nach außen
136 Case Study 3: „Morgen wird’s bestimmt wieder besser!“ Von der Überlastung zu Lösungsideen
146 So funktioniert’s auch remote
148 Keine Angst vor Tränen: Gefühle im Job
152 Case Study 4: „Das reicht mir nicht ...“ Potenzialträger aufbauen und halten
162 Case Study 5: „Liebe Vorstände, reden wir über Möglichkeiten.“ Druck von oben abfedern
170 Intrapreneure: Unternehmer im Unternehmen
174 Was du aus Kapitel 4 mitnehmen kannst
176 Fragen, die du dir jetzt stellen kannst
- 180 Kapitel 5:
Feed Five schmeckt viel besser als ein Sandwich**
- 184** Old School: Wo das Sandwich-Feedback an seine Grenzen stößt
186 Neue Feedback-Kultur: Fragen statt Sagen – und Bestärken mit Bezugsrahmen
188 Case Study 6: „Aber wenn es der Kunde doch will?“ Selbstwirksamkeit, Motivation und Reflexionsvermögen fördern
194 Feed Five: Die fünf Phasen des fragenden Feedbacks
199 Was du aus Kapitel 5 mitnehmen kannst
200 Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

202 Kapitel 6: Der Weg zu einem Team von intrinsisch motivierten Selbstentwicklern

- 205** Erfolgsfaktor Teamwork
- 208** Empathie oder Mitgefühl
- 210** Case Study 7: „Mehr ist leider nicht drin.“
Team zu Selbstverantwortung motivieren
- 218** Boden bereiten, um verborgene Ideen und verschwiegene Probleme ans Licht zu holen
- 221** Working out loud:
diverse Team + minimaler Aufwand = maximales Ziel
- 224** Kollegiale Führung:
Verantwortung verteilen, gemeinsam gestalten
- 226** Case Study 8: „Dieser Kunde raubt mir den letzten Nerv.“
Mit kollegialem Coaching die Schwarmintelligenz nutzen
- 236** Selbstorganisierte Teams: Reflexion als Kernelement für Agilität
- 239** Was du aus Kapitel 6 mitnehmen kannst
- 240** Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

242 TEIL 3

Methodenkoffer

- 246** **Kapitel 7:**
Wie du jetzt konkret loslegen kannst
- 246** „Stell dir vor ...“: Haltung ist Trainingssache
- 248** Mindset erweitern: Macht dir bewusst, was du mit Fragen erreichen kannst
- 249** Boden bereiten: Welche Voraussetzungen dich als coachende Führungskraft erfolgreich machen
- 250** Selbsttest: Wie sieht dein Mindset aus?
- 251** Ist eine Coaching-Ausbildung sinnvoll für Führungskräfte?
- 252** Hindernisse überwinden: Wie du Rollenkonflikte vermeidest
- 254** Top-Tipp von Reporter-Legende Bob Woodward
- 254** Sofort loslegen: Wie du schnell ins Ausprobieren und Lernen kommst
- 256** Leitfäden:
1. Selbstcoaching: Mit systemischen Fragen Glaubenssätze transformieren
 2. Selbstcoaching: Muster des Gelingens aufspüren und Ressourcen stärken
 3. Fragen zur Förderung von Reflexion im Team
- 267** Anwendungstipps
- 268** Fragen, die du dir jetzt stellen kannst
- 272** Weiterführende Literatur
- 275** Quellen

