

Gut

Ines Bruckschen · Svenja Op gen Oorth

FRAG DICH IN FÜHRUNG

?

Der Guide für eine transformative
Führungskultur

Danke

OK

???



VAHLEN

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)



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?
	Führungsstile in der Entwicklung
46	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: diverses 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

