

Rolf Arnold

# Wie man führt, ohne zu dominieren

29 Regeln für ein  
kluges Leadership

Dritte Auflage, 2015

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Dritte Auflage, 2015  
ISBN 978-3-89670-833-5  
© 2012, 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> _____	<b>9</b>
<b>Regeln der Führungsklugheit</b> _____	<b>17</b>
Regel 1: Zeigen Sie, wie Sie sich vergewissern, aber stiften Sie Gewissheit! _____	18
Regel 2: Üben Sie sich im Visualisieren! _____	22
Regel 3: Entdecken und stärken Sie Talente und Potenziale! _____	26
Regel 4: Fokussieren Sie in Reflexions-Auszeiten die strategischen Leitlinien Ihrer Organisation, visualisieren und präzisieren Sie diese! _____	30
Regel 5: Kümmern Sie sich gezielt um die Infragestellung der Gewissheiten, die ihre Entscheidungen und ihr Handeln bestimmen! _____	34
Regel 6: Regen Sie kreative Bilder zu den Aufgaben und Anforderungen an! _____	39
Regel 7: Gewährleisten Sie eine systematische Außenwahrnehmung und präzisieren Sie Kriterien oder Kennzahlen für eine informierte Erfolgsbeurteilung! _____	43
Regel 8: Entwickeln Sie Verständnis für die soziale Lebenswelt ihres Gegenübers! _____	47

Regel 9: Führen Sie regelmäßig und gezielt Sondierungsgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern! _____	51
Regel 10: Üben Sie sich in der Durchführung von Mitarbeitergesprächen! _____	56
Regel 11: Üben Sie sich in der Kunst eines »vielsagenden Schweigens« in Besprechungen! _____	60
Regel 12: Inszenieren Sie bewusst die Auseinandersetzung mit Neuem! _____	65
Regel 13: Üben Sie sich im Kompetenzdialog! _____	69
<i>Vier Schritte eines Kompetenzdialogs</i> _____	71
Regel 14: Fördern Sie gezielt die Teamentwicklung! _____	73
<i>Der Teambildungsprozess</i> _____	75
Regel 15: Gestalten Sie die Lernende Organisation! _____	77
Regel 16: Üben Sie sich im Capacity Building, der systematischen Förderung der personellen und organisatorischen Vernetzung! _____	82
<i>Führen durch Vernetzung</i> _____	83
<i>Führung als Moderation der betrieblichen Selbstorganisation</i> _____	84
<i>Basis: Neue Wege des Denkens und der Wahrnehmung</i> _____	85
Regel 17: Öffnen Sie sich für das Unerwartete und werden Sie sein Freund! _____	86
Regel 18: Meiden Sie ausgetüftelte Powerpoint- Präsentationen! _____	90

Regel 19: Lernen Sie, sich selbst umso mehr zu misstrauen, je sicherer und entschiedener Sie urteilen! _____	94
<i>Es handelt mich? Es führt mich?</i> _____	95
Regel 20: Vergewissern Sie sich Ihrer inneren Bilder von Führung und Loyalität! _____	98
Regel 21: Prüfen Sie Ihre Haltung und die Motive, aus denen heraus Sie führen! _____	102
Regel 22: Kommunizieren Sie eleganter! _____	107
<i>10 Kommunikationsregeln</i> _____	109
Regel 23: Erfinden Sie sich Ihre »schwierigen Kollegen« neu und üben Sie den Emergenz-Blick! _____	112
Regel 24: Üben Sie sich in der Veränderung durch Selbstveränderung! _____	116
Regel 25: Bringen Sie den »eiskalten Manager« in sich zum Schweigen und werden Sie zur menschlichen Führungskraft! _____	120
<i>»Ich sorge mich um das Wohlergehen ›meiner Leute«</i> _____	121
Regel 26: Akzeptieren Sie die Grenzen der Führung und üben Sie sich im Dissensmanagement! _____	124
Regel 27: Vermeiden Sie die Individualisierungs- und Personalisierungsfalle! Arbeiten Sie mit Synergiemarkern! _____	128

Regel 28: Lernen Sie, abschiedlich zu führen, und kümmern Sie sich um den Erhalt des Systems, für das Sie – vorübergehend – Verantwortung tragen! \_\_ 130

Regel 29: Misstrauen Sie Regeln und hinterfragen Sie Ihre eigene Regelhaftigkeit! \_\_\_\_\_ 134

**Nachwort: Führungskräfte sind auch nur Menschen**\_\_\_\_ 138

*Die frühe Verankerung innerer Führungsbilder* \_\_\_\_\_ 139

*Unterwegs zu einer emotional resonanten Führung* \_\_\_\_\_ 144

*Emotional Literacy für Führungskräfte* \_\_\_\_\_ 147

**Literatur** \_\_\_\_\_ 152

**Über den Autor** \_\_\_\_\_ 158