
Inhaltsverzeichnis

1	Stark führen, die neue Art der Führung	1
1.1	Die Eigenschaften der neuen Art von Führungskraft	3
1.1.1	Der Leader lebt seine Macht und Dominanz aus, ohne sie zu missbrauchen	4
1.1.2	Der Aktivator weiß, wie er seine Mitarbeiter entwickeln und aktivieren kann	4
1.1.3	Der Entdecker strebt nach Autonomie und Selbstbestimmung – für sich und sein Team	5
1.2	Schlüsselkomponente: innere Haltung	5
1.2.1	Der Fels-in-der-Brandung-Effekt	5
1.2.2	Der Stehaufmännchen-Effekt	5
1.3	Das Drei-Faktoren-Modell des starken Führens	6
1.3.1	Die Stark-führen-Formel	7
1.4	Die Kompetenzfelder des Drei-Faktoren-Modells der starken Führung	7
1.4.1	Faktor Mensch: Das erste Kompetenzfeld legt die Basis	8
1.4.2	Sich führen: Das zweite Kompetenzfeld beschäftigt sich mit der inneren Stärke	9
1.4.3	Andere führen: Das dritte Kompetenzfeld baut die äußere Stärke auf	9
	Weiterführende Literatur	10

Teil I Das psychologische Basiswissen für Führungskräfte

2	Erfolgsfaktor Mensch: Denken und Handeln anderer verstehen, Wissensvorsprung ausbauen und erfolgreich umsetzen	13
2.1	Den Menschen entdecken und verstehen	14
2.2	Das Stammhirn, die Notfallroutine der Urzeit	16
2.2.1	Stress, Druck und Ängste rauben dem Menschen seinen freien Handlungswillen	16

2.2.2	Die körperlichen Symptome in stressigen Situationen.	18
2.3	Der Instinkt, Antriebsimpuls der Urzeit	19
2.4	Von der Emotion über die Motivation zur Zielerreichung	21
2.4.1	Zur Zielerreichung bedarf es positiver Gefühle, sonst bleibt das Motiv aus	23
2.4.2	Geld ist ein schlechter Motivator – es motiviert nur vorübergehend, wenn überhaupt	23
2.5	Motivation: Die Arbeit ist kein Ponyhof – oder doch?	25
2.5.1	Die Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow	25
2.5.2	Das Zwei-Faktoren-Modell von Frederick I. Herzberg	26
2.5.3	Die Leistungsmotivtheorie von David McClelland oder auch die drei großen Motive („Big Three“)	27
2.5.4	Die intrinsische und extrinsische Motivation	28
2.5.5	Fünf Quellen der Motivation nach John Barbuto und Richard Scholl	29
2.6	Geistiger Ballast: von Glaubenssätzen bis Traditionen	29
2.7	Führungstintelligenz: braucht emotionale Intelligenz.	31
2.8	Zielsicher entscheiden: das Beste aus der Verstandes- und Intuitionswelt	32
2.9	Erfolg: von der Selbstwirksamkeitserfahrung zur Selbstwirksamkeitserwartung.	33
2.9.1	Wie fühlt sich Erfolg an?	33
2.9.2	Das Erfolgstagebuch und der Erfolgskühlschrank zum Wiederbewusstmachen des eigenen Erfolgs.	33
2.10	Der Eisberg und der Interpretationsspielraum des WARUM	34
2.10.1	Warum das WARUM beim Delegieren über Erfolg und Misserfolg entscheidet	35
2.11	Die fünf pragmatischen Grundregeln der Kommunikation	36
2.12	Die Hirndominanz in der Denkweise: logisch oder kreativ	37
	Literatur.	39

Teil II Innere Stärke: Klarheit und Haltung gewinnen

3	Führungspersönlichkeit: Bewusstsein schärfen, Führungsklarheit gewinnen und Willensstärke ausbauen	43
3.1	Zeit für eine Bestandsaufnahme: Wer bin ich?	43
3.2	Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	45
3.2.1	Was war Ihr Motiv?	45
3.2.2	Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	45
3.2.3	Was motiviert Sie heute in Ihrem Führungsalltag?	47
3.2.4	Sind Sie noch motiviert?	47
3.2.5	Alles auf Null – oder doch nicht?	48

3.3	Selbstbestimmt oder fremdbestimmt, das ist hier die Frage	49
3.4	Was ist der Primär- und der Sekundärgewinn Ihrer Führungstätigkeit? . .	49
3.4.1	Der Sekundärgewinn sorgt dafür, dass Misserfolge belohnt werden	50
3.4.2	Der Sekundärgewinn der Führungstätigkeit	51
3.4.3	Wovor schützt Sie Ihr Sekundärgewinn?	51
3.5	Selbstmotivation: Wie definieren Sie Ihren eigenen Erfolg?	53
3.5.1	Was ist für Sie Erfolg?	53
3.5.2	Welche Erfolge konnten Sie bereits als Führungskraft persönlich verbuchen?	53
3.5.3	Wie fühlt sich Erfolg an?	53
3.5.4	Ihre „Schatztruhe“ – gefüllt mit guten Gefühlen, Stolz und Anerkennung	54
3.5.5	Was sind Ihre ganz persönlichen Ziele als Führungskraft?	54
3.6	Selbstkasteiung: Wie definieren Sie Ihren eigenen Misserfolg und wie gehen Sie damit um?	55
3.6.1	Was ist überhaupt ein Misserfolg?	55
3.6.2	Wie gehen Sie mit Ihren Misserfolgen um?	55
3.6.3	Misserfolg ist die Chance, es besser zu machen – ziehen Sie eine Bilanz!	56
3.6.4	Erfolg oder Misserfolg – das ist reine Ansichtssache.	56
3.7	Führungängste: Was macht Ihnen Angst?	57
3.7.1	Angst kann man lernen und verlernen	58
3.7.2	Ängste auflösen und bewältigen.	59
3.7.3	Ängsten durch die Worst-Case-Betrachtung den Schrecken nehmen	59
3.7.4	Können Sie Ihre Führungängste benennen?	60
3.7.5	Ängste realistisch betrachten und neu justieren mithilfe der Angstskala.	60
3.8	Stärken-Schwächen-Profil: die SWOT-Analyse für Führungskräfte	63
3.8.1	Die SWOT-Analyse ist das Universaltool für Führungskräfte	63
3.8.2	Stärken Sie Ihre Stärken und nutzen Sie sie, um die Schwächen zu kompensieren	64
3.9	Führungsalltag: Was wollen Sie zukünftig verändern?	65
	Literatur.	65
4	Führungsverständnis: die eigene Rolle definieren, aktiv in Führung gehen und eine Führungssignatur entwickeln	67
4.1	Die wirklich starken Führungskräfte sind keine Diktatoren.	68
4.1.1	Starke Führungskräfte wollen führen	68
4.1.2	Die Erfolgsfaktoren des starken Führungsverständnisses	69

4.2	Führungsverantwortung	69
4.2.1	Verantwortung hat zuerst einmal etwas mit Alltagsethik zu tun	69
4.2.2	Verantwortung der Führungskraft.	70
4.2.3	Motivation ist ein Entschluss	72
4.3	Führungsaufgabe	72
4.3.1	Die Übersetzungsaufgabe.	72
4.3.2	Delegieren und Aufgaben begreifbar machen	73
4.3.3	Mitarbeiter richtig auswählen, einsetzen und entwickeln	74
4.3.4	Mitarbeiter freisetzen, wenn eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist	74
4.3.5	Problemlösung und Entscheidungen fällen	74
4.3.6	Für sich selbst sorgen	75
4.3.7	Für sein Team sorgen	75
4.4	Führungshaltung: Respekt und Wertschätzung	75
4.4.1	Respekt ist eine Frage der eigenen Ethik	75
4.4.2	Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz festigen die Führungskultur	76
4.5	Führungsrolle	76
4.5.1	Führungsrollen und Vertreterrollen sollten für alle transparent sein	76
4.5.2	Die Hol- und Bringschuld regelt den Austausch zwischen zwei Parteien.	77
4.5.3	Rechte und Pflichten definieren, was erlaubt ist und was nicht.	77
4.5.4	Die Rahmenbedingungen	78
4.6	Zusammenarbeit: führen und führen lassen	78
4.7	Das eigene Führungsverständnis: hilfreich wie Leitplanken	79
	Weiterführende Literatur.	79
5	Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement: Stress reduzieren sowie mehr Selbstbestimmung und Zeit für die wichtigen Themen finden	81
5.1	Der größte Führungsempass ist Zeit	82
5.2	Lebenszeit: Was ist Ihnen Ihre eigene Zeit wert?.	83
5.2.1	Viele Führungskräfte machen im Jahr weit über 500 Überstunden.	84
5.2.2	Was ist Ihnen Ihre Lebenszeit wert?.	85
5.2.3	Projekte scheitern oft an unrealistischen Zeitplänen	86
5.3	Stresskultur: entlarven Sie die eigene und die des Unternehmens.	86
5.3.1	Stress entmystifizieren	87
5.3.2	Gehört Stress zum guten Ton? Dann schwimmen Sie gegen den Strom!	88

5.3.3	Der Sekundärgewinn: Was habe ich davon, dass ich so gestresst bin?	88
5.4	Anti-Stress-Strategie: Stress – nicht mit mir!	89
5.4.1	Woran erkennen Sie, dass sich Druck, der auf Sie ausgeübt wird, bei Ihnen zu Stress führt?	89
5.4.2	Wer übt den Druck aus und was nützt es ihm?	89
5.4.3	Welche Verhaltensmuster und körperliche Symptome nehmen Sie wahr?	90
5.4.4	Wie könnte Ihre Anti-Stress-Strategie aussehen?	90
5.5	Lernen Sie, Nein zu sagen und Grenzen zu setzen!	91
5.5.1	Zeitdiebe, Aufgabenschubser und Einschmeichler.	91
5.5.2	Sensibilisieren Sie sich für die Tricks der Zeitdiebe	91
5.6	Blitz-Relaxing: die Stress-Notbremse	92
5.6.1	Geben Sie dem Körper, was er braucht – bewegen Sie sich.	92
5.6.2	Ihre Gedanken laufen Amok – schalten Sie diese ab	93
5.6.3	Sie brauchen Ruhe – gönnen Sie sich ein Wellness-Relaxing	94
5.7	Die Konditionierung zählt oder warum Drogen den Stress verschlimmern.	95
5.8	Die Energiediebe: Was bremst Sie täglich aus und demotiviert Sie?	95
5.8.1	Zeitmanagement ist nur ein Tropfen auf dem heißen Stein	97
5.9	Führungsstress: Was hindert Sie am effizienten Führen?	97
5.9.1	Die Zeitnot	97
5.9.2	Die Informationsflut	98
5.9.3	Die Störer	99
5.10	Produktivität steigern: Leistungshochs erkennen und richtig nutzen.	100
5.10.1	Kennen Sie eigentlich Ihre produktive(n) Zeit(en)?	100
5.10.2	Leistungshoch: Eule, Lerche oder Normalo?	103
5.10.3	Ihre Auswertung und die richtige Nutzung des Leistungshochs	104
5.10.4	Was tun Meetingopfer?	105
5.10.5	A-, B- oder C-Aufgabe – haben Sie diese im Griff?	105
5.11	Eisenhower-Prinzip: Konzentrieren Sie sich auf die A-Aufgaben und die bedeutsamen B-Aufgaben	105
5.12	Planungstypen	107
5.12.1	Die Anzahl der Planungstools sollte minimal sein.	108
5.12.2	Tools für die Planung von Projekten	108
5.12.3	Planungstools für die Wochen- und Tagesplanung.	109
5.13	Die besten Planungstipps zur Effizienzsteigerung	110

5.14	Planungstools für Strukturierte: umfassend, sicher und unterstützend	113
5.14.1	Checklisten sind für Führungskräfte, die viel Struktur brauchen, hervorragend geeignet	116
5.15	Planungstools für Freigeister: effizient, relevant und mit Gamification-Faktor	116
5.15.1	Gamification	116
5.15.2	Planung mithilfe der Mindmapping-Methode	117
5.15.3	Planung mithilfe der Task-Flow-Matrix-Methode und Post-its	119
5.15.4	Die Task-Flow-Matrix ist auch hilfreich als besonders schnelle Projektplanungsmethode	123
5.16	Mülleimerliste: Entsorgen Sie unnütze Tätigkeiten	123
5.16.1	Entsorgung auf Probe	123
5.17	Zeitmanagement: der perfekte Führungstag	123
5.18	Die sieben Prinzipien für ein perfektes Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement.	128
5.18.1	Zeitnot – Informationsflut – Störer? Nicht mehr mit Ihnen	128
5.18.2	Ihr Nutzen und die positiven Quereffekte	128
	Literatur.	129

Teil III Äußere Stärke: effiziente Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

6	Mitarbeiteraktivierung: Motivation steigern, Leistungskultur etablieren und produktive Rahmenbedingungen schaffen	133
6.1	Warum manipulieren Führungskräfte?	134
6.1.1	Gefälligkeitsdenken: Ich tue dir etwas Gutes, wenn du mir etwas Gutes tust.	134
6.1.2	Zu geringes Gehalt der Mitarbeiter	135
6.1.3	Erpressung und Ausbeutung	135
6.1.4	Angst vor schlechten Resultaten und das schlechte Gewissen, nicht alles versucht zu haben	135
6.1.5	Unwissenheit	136
6.1.6	Ressourcenengpässe	136
6.2	Die „Motivationskarotten“	136
6.3	Das nächste Dilemma: die Komfortzone	138
6.4	Wie stillt man die Gier nach mehr Karotten und Erhöhung der Komfortzone?	139
6.5	Fördern Sie ein Umdenken und etablieren Sie eine Leistungskultur.	140
6.5.1	Nur das wirtschaftliche Denken und damit das Ergebnis zählt!	140

6.6	Tote Pferde kann man nicht motivieren	142
6.6.1	Engagement Index Deutschland	142
6.6.2	Wer Karotten sät, züchtet Hasen	142
6.7	Motivation ist ein Entschluss!	143
6.8	Können Mitarbeiter wirklich motiviert werden?	143
6.8.1	Das Gehalt muss stimmen	144
6.8.2	Die echten Motivatoren	144
6.9	Die fünf Leistungsmotive von David McClelland	145
6.9.1	Stimulation des Belohnungssystems bzw. die Vermeidung von Nachteilen	145
6.9.2	Analysieren Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Motiven	146
6.10	Limbisch denken und führen – die Abkürzung ins Wertesystem des Mitarbeiters.	146
6.10.1	Was ist der innere Antrieb des Mitarbeiters und welche Arbeit macht ihn glücklich?	146
6.10.2	Das limbische Persönlichkeitssystem.	147
6.10.3	Die Motivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	149
6.10.4	Die Demotivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	151
6.11	Die Flow-Theorie nach Mihály Csíkszentmihályi und ihre selbstmotivierende Funktion	153
6.11.1	Der Flow-Kanal	153
6.11.2	Die Flow-Rahmenbedingungen	154
6.11.3	Der Flow-Energieerhaltungssatz	154
6.11.4	Die Checkliste für ein tiefes Flow-Erlebnis	155
6.12	Die acht goldenen Regeln erfolgreicher Motivation	155
	Literatur.	156
7	Kommunikation: das Miteinander in geordnete Bahnen bringen, E-Mails sinnvoll nutzen und Meetings effizient führen.	159
7.1	War of Communication oder der Konkurrenzkampf der Kommunikationsmedien.	159
7.1.1	Zu viele Eingangskanäle rauben Zeit, Aufmerksamkeit und die Konzentration.	161
7.1.2	Störer haben Vorrang. Nicht mehr bei Ihnen!.	161
7.1.3	Informationskultur versus Informationsflut	161
7.2	E-Mail-Kultur: reduziert, qualitativ hochwertig und gezielt schreiben	162
7.2.1	Betreffzeile eindeutig und aussagekräftig nutzen.	162
7.2.2	E-Mail-Inhalt	162
7.2.3	Definition von An, Cc und Bcc.	163
7.2.4	Terminüberblick behalten.	163
7.2.5	Abwesenheitsassistenten aktivieren	163

7.2.6	Nutzen Sie den Mülleimer	164
7.2.7	Legen Sie Ordner an und sortieren Sie die E-Mails	164
7.2.8	Definieren Sie für den Arbeitstag zwei bis drei Zeitblöcke für die E-Mail-Bearbeitung	164
7.2.9	Definieren Sie den Umgang mit E-Mails am Feierabend und am Wochenende	164
7.3	Kommunikationsfalle: mündliche Absprachen	165
7.3.1	Protokoll-Checkliste zur mündlichen Absprache	165
7.3.2	Projekt-Statusmeeting	165
7.4	Meetingkultur: kurz, lösungsorientiert und effizient diskutieren	166
7.4.1	Viele reden mit, keiner hört zu	166
7.4.2	Die wichtigsten Regeln für erfolgreiche Meetings	166
	Weiterführende Literatur	169
8	Entscheidungen: Risiken erkennen, Chancen wahrnehmen und zielsicher die richtige Wahl treffen	171
8.1	Angsthasen nutzen Verzögerungsmethoden	171
8.2	Wer sicher entscheiden will, muss sich vom Druck befreien	172
8.3	Wer zielsicher entscheiden will, muss die richtigen Fragen stellen	172
8.4	SWOT-Analyse: für zuverlässige Entscheidungen	173
8.4.1	SWOT-Analyse, das Universaltool bei Entscheidungen besticht durch seine Vielseitigkeit	173
8.4.2	Die SWOT-Methode	174
8.5	Informationspolitik: Entscheidungsvorlagen sinnvoll nutzen und der „Aufschieberitis“ die Grundlage entziehen	175
8.5.1	Was tun bei „Entscheidungsaufschieberitis“?	175
8.5.2	Taktik: die clevere Informationspolitik	176
8.5.3	Beschlüsse sichern	176
8.6	Entscheidungen terminieren: potenzielle Entscheidungsengpässe erkennen und Alternativen planen	178
	Literatur	178
9	Konsequenzkultur: aus Fehlern lernen, richtig schlussfolgern und erfolgreich durchstarten	181
9.1	Stark führen bedeutet konsequent zu führen	181
9.2	Konsequenzkultur: schafft die Basis für Wachstum	183
9.2.1	Klare Haltung in Bezug auf Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Selbstverantwortung	183
9.2.2	Gleiche Denkweise für alle	183
9.2.3	Unausgeführte Drohungen zerstören die Führungsglaubwürdigkeit	184
9.2.4	Die Einführung einer Konsequenzkultur	184

9.3	Fehlerkultur: Niederlagen in Erfolge verwandeln und Resilienz aufbauen	184
9.3.1	Ohne Fehler kein Erfolg	184
9.3.2	Ohne eine Fehlerkultur keine Resilienz	185
9.3.3	Fehler sind die Auszeichnungen des Erfolgreichen	185
9.3.4	Mit einer Fehlerkultur fällt das Führen leichter	185
9.3.5	Wo liegen die Grenzen der Fehlerkultur?	186
9.4	Lernkultur: ermöglicht das Durchstarten	186
9.4.1	Fehler mehrmals zu begehen und nichts daraus zu lernen, ist schlichtweg naiv	186
9.4.2	Hoffnung ist Gift für die Lernkultur.	187
9.4.3	Das bewusste Wahrnehmen der Fehler ist der erste Schritt in die richtige Richtung.	187
9.4.4	Nur wer unternehmerisch denkt, kann auch den Weg einschlagen, der zum Ziel führt	187
9.4.5	Der Lessons-Learned-Workshop – der Wegweiser in die Zukunft.	187
9.5	Streitkultur: konstruktiv streiten will gelernt sein	189
9.5.1	Kuschelpolitik und Harmoniesucht sind tödlich für Unternehmen.	189
9.5.2	Reibung ist notwendig	189
9.5.3	Beim konstruktiven Streiten geht es nicht um das Siegen, sondern um die beste Lösung für das Unternehmen	190
9.5.4	Auch Eskalieren will gelernt sein.	190
9.6	Feedbackkultur: die Chance für eine bessere Zusammenarbeit	191
9.6.1	Feedback fördert die Transparenz und Offenheit im Team und eine positivere Verhaltensweise	191
9.6.2	Die Einführung einer respektvollen und zielführenden Feedbackkultur	192
	Weiterführende Literatur.	193
10	Mitarbeiter lenken: Delegieren perfektionieren sowie effizient und wirkungsvoll führen	195
10.1	Was bremst Sie eigentlich in Ihrer Führungsaufgabe aus?	195
10.1.1	Nur richtig Druck im Kessel bringt Erfolge – Führen für Anfänger	196
10.1.2	Der Autopilot in Sachen Führung: Machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich	196
10.1.3	Konstante Führungsstrategie: Unruhe abbauen und Stabilität aufbauen.	197

10.2	Führungsbremsen: Mythen und falsche Führungsbilder	197
10.2.1	Die Führungskraft als bestes Pferd im Stall	197
10.2.2	Die Führungskraft als Coach	198
10.2.3	Agile Führung: alle Macht dem Team	198
10.3	Unternehmensziele und -strategie: Führung ist die Brücke vom Management zu den Mitarbeitern	199
10.3.1	Die meisten Unternehmensstrategien sind nicht nur für Mitarbeiter unverständlich	199
10.3.2	Die Führungskraft ist der Übersetzer der Unternehmensziele und -strategie	199
10.3.3	Was macht die Führungskraft, wenn sie selbst nichts mit den Zielen anfangen kann?	200
10.4	Verbündete als Vertreter und Sparringspartner suchen	200
10.4.1	Verknappen Sie Ihre eigene Ressource	200
10.5	Umgang mit den informellen Führern und den Maulwürfen	200
10.5.1	Informelle Führer	201
10.5.2	Maulwürfe	201
10.5.3	Mitarbeiter aus dem Betriebsrat	201
10.6	Effektivitätsschub: die Management-by-Walking-around-Methode	201
10.6.1	Die Management-by-Walking-around-Methode	202
10.7	Fokus-Meeting: wenn es brennt und schnell gehen muss	203
10.7.1	Die Fokus-Meeting-Methode	204
10.7.2	Die kurze Aufgabencheckliste	204
10.8	Mülleimer-Workshop: hilft beim Priorisieren und gegen das Aufgabenhamstern	205
10.8.1	Der Mülleimer-Workshop	205
10.9	Delegieren will gelernt sein, Rückdelegationen abwehren auch	207
10.9.1	Delegieren ist eine Kunst	207
10.9.2	Die Gratwanderung: Unterstützen, Kontrollieren, Freiräume und Loslassen	207
10.9.3	Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler	208
10.9.4	Rückdelegationen keine Chance geben	210
10.9.5	Anti-Rückdelegationsmethoden oder die Fragen nach dem WARUM	210
10.9.6	Die Anti-Rückdelegationserziehung	211
	Literatur	211

11 Produktivität steigern: Eigenverantwortung fördern, Autonomie ermöglichen und die richtigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter schaffen	213
11.1 Eigenverantwortung fördern	214
11.1.1 Das Verantwortungsbewusstsein kann fallabhängig ausgelebt werden	214
11.1.2 Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion	214
11.1.3 Selbstbestimmung benötigt zwingend Eigenverantwortung	215
11.1.4 Ohne Verantwortungsübertragung kein Dienstleister-, Service- und Lösungsdenken	215
11.1.5 Eigenverantwortung stützt sich auf das Verantwortungsbewusstsein	215
11.1.6 Die Eigenverantwortung schließt die Verantwortung für das eigene Befinden mit ein	216
11.2 Empowerment: Mitarbeiter stärken und selbstständiges Denken fördern	216
11.2.1 Die persönliche Vertrauensebene	216
11.2.2 Transparenz: Die Informationslage ist entscheidend	216
11.2.3 Fehlerkultur: Fehler sind menschlich	217
11.2.4 Verhaltenskodex der Selbstverpflichtung	217
11.2.5 Produktive Autonomie braucht Abgrenzung, eine Richtung und eine Teamvision	217
11.3 Rahmenbedingungen: klare Arbeitsstrukturen und gemeinsame Arbeitsprinzipien schaffen	217
11.3.1 Rahmenbedingungen sorgen für Struktur und eine effiziente Organisation	217
11.3.2 Spielregeln definieren	218
11.3.3 Hol- und Bringschuld erarbeiten	218
11.3.4 Rollenmodelle und Vertreter definieren	218
11.3.5 Rechte und Pflichten klären	218
11.3.6 Grundhaltung und Respekt sind eine Frage der eigenen Ethik	219
11.3.7 Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz sorgen für eine gute Teamkultur und schnelle Abläufe	219
11.4 Die Vertrauenszwickmühle: Kontrolle versus Selbstverantwortung	220
11.4.1 Zu viel Kontrolle zerstört die Empowerment-Bestrebungen	220
11.4.2 Feedback geben und eigenes Feedback einholen	220
Weiterführende Literatur	220

12 Führen mit Zielen: sinnvoll, realistisch und mobilisierend	223
12.1 Warum Jahresziele nicht immer zielführend sind	223
12.1.1 Jahresziele passen nicht in ein schnelllebiges Business	223
12.1.2 Jahresziele sind versteckte Gehaltszahlungen	224
12.1.3 Für manch einen lohnt sich die Zeitinvestition in die Zielerreichung nicht	224
12.1.4 Ein zu hohes Grundgehalt macht Jahresziele unattraktiv	224
12.1.5 Ein zu geringer flexibler Anteil macht die Jahreszielerreichung ebenfalls unattraktiv	225
12.2 Attraktivität steigern: Geld ist nicht die einzige Art, ein Jahresziel „auszuzahlen“	225
12.3 Die größten Probleme mit Jahreszielen	226
12.3.1 Mangelnde Motivation zur Zielerreichung, da Ziele nicht sinnvoll gewählt sind	226
12.3.2 Je höher die Anzahl der zu erreichenden Ziele, desto weniger wird bewegt	226
12.3.3 Die klassische Dreiteilung bremst die Motivation aus	227
12.3.4 Unternehmensziele motivieren nicht wirklich jeden Mitarbeiter	227
12.4 So optimieren Sie das Führen mit Jahreszielen	227
12.4.1 Ziele sollten sich an den Stärken orientieren und erfolgsorientiert sein	227
12.4.2 Jahresziele sollten die Strategie der Teamvision umsetzen	228
12.4.3 Unterjährige Meilensteine verhindern, dass Ziele auf den letzten Drücker erledigt werden	228
12.4.4 Jahresziele unterjährig anpassen	228
12.5 Warum Ziele nach SMART oft nicht smart sind und wie sie es werden	229
12.5.1 Machen Sie den Realitätscheck!	230
12.6 Quartalsweise Performanceziele: die beste Alternative zu Jahreszielen	230
12.6.1 Der Nutzen von quartalsweisen Performancezielen	231
12.6.2 Wenige Ziele bringen mehr und lehren die Erfolgswahrnehmung	231
12.7 Mitarbeiterleistung beurteilen und Leistungsgespräche führen	232
12.7.1 Feedback ist ein Geben und Nehmen	232
12.7.2 Die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Zielerreichung	232
12.7.3 Entschärfen Sie unnötigen Perfektionismus und Alleingänge	233
Literatur	233

13 Führung eine Richtung geben: Vision entwickeln, Orientierung bieten und Teampower aufbauen	235
13.1 Visionen sind die Grundlage jedes erfolgreichen Unternehmens.	237
13.1.1 Visionen sind die Basis der Unternehmensstrategie.	237
13.1.2 Eine Vision macht die Arbeit bedeutsam	237
13.1.3 Eine Vision gibt eine langfristige und dauerhafte Orientierung.	238
13.1.4 Jede Führungskraft braucht neben der Unternehmensvision auch eine eigene, die die Marschrichtung vorgibt	238
13.2 Die neun Erfolgsfaktoren einer guten Vision	239
13.3 Die Visionsentwicklung	240
13.3.1 Raum zum Querdenken bieten	241
13.3.2 Erwartungshaltung klären.	241
13.3.3 Die Visionsentwicklung mithilfe des Zielebilds.	241
13.4 Der Realitätscheck	242
13.5 Der Umsetzungsplan	244
13.6 Die Herausforderungen der Visionsumsetzung	245
13.7 Meine persönlichen Learnings aus der Nutzung von Visionen im Businessumfeld	246
13.7.1 Bleiben Sie dran!	246
13.7.2 Eine Vision ist eine immerwährende Entwicklung.	246
13.7.3 Die Vision erzählt Ihre Zukunftsgeschichte	247
Literatur.	247
14 Kritikgespräche meistern: lösungsorientiert, respektvoll und aktivierend	249
14.1 Systembetrachtung und Umfeldanalyse sind immer der beste Start	251
14.2 Kritikgespräche führen.	255
14.2.1 Gesprächsmethode: hart zur Sache und weich zum Menschen	255
14.2.2 Der Leitfaden im Umgang mit eskalierten und äußerst kritischen Personalthemen	256
14.3 Die Doppelsiegstrategie: Ein Win-win muss nicht immer ein Win sein	260
Literatur.	261

Teil IV Ausblick

15 Die stärksten Tipps zum Durchstarten und Dranbleiben	265
15.1 Die 9 x 4 Anregungen für den Führungsalltag	265
15.2 Stark führen – die neue Führungssignatur	268
Über die Autorin	269
Verzeichnis der Abbildungen	273
Verzeichnis der Tabellen	275
Verzeichnis des Bonusmaterials	277
Verzeichnis wichtiger Begriffe zum Nachschlagen	279



<http://www.springer.com/978-3-658-16605-2>

Stark führen

Aktivierend, effizient und wirkungsvoll agieren

Fuhrmann, B.

2018, XXXVI, 282 S. 37 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-16605-2