

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Stark führen, die neue Art der Führung</b> . . . . .	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

<b>2</b>	<b>Erfolgsfaktor Mensch: Denken und Handeln anderer verstehen, Wissensvorsprung ausbauen und erfolgreich umsetzen</b> . . . . .	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

<b>3</b>	<b>Führungspersönlichkeit: Bewusstsein schärfen, Führungsklarheit gewinnen und Willensstärke ausbauen . . . . .</b>	<b>43</b>
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
<b>4</b>	<b>Führungsverständnis: die eigene Rolle definieren, aktiv in Führung gehen und eine Führungssignatur entwickeln . . . . .</b>	<b>67</b>
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
<b>5</b>	<b>Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement: Stress reduzieren sowie mehr Selbstbestimmung und Zeit für die wichtigen Themen finden . . . . .</b>	<b>81</b>
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**

<b>6</b>	<b>Mitarbeiteraktivierung: Motivation steigern, Leistungskultur etablieren und produktive Rahmenbedingungen schaffen . . . . .</b>	<b>133</b>
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
<b>7</b>	<b>Kommunikation: das Miteinander in geordnete Bahnen bringen, E-Mails sinnvoll nutzen und Meetings effizient führen. . . . .</b>	<b>159</b>
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
<b>8</b>	<b>Entscheidungen: Risiken erkennen, Chancen wahrnehmen und zielsicher die richtige Wahl treffen . . . . .</b>	<b>171</b>
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 Entscheidungsgpässe erkennen und Alternativen planen . . . . .	178
	Literatur . . . . .	178
<b>9</b>	<b>Konsequenzkultur: aus Fehlern lernen, richtig schlussfolgern und erfolgreich durchstarten . . . . .</b>	<b>181</b>
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
<b>10</b>	<b>Mitarbeiter lenken: Delegieren perfektionieren sowie effizient und wirkungsvoll führen . . . . .</b>	<b>195</b>
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

<b>11 Produktivität steigern: Eigenverantwortung fördern, Autonomie ermöglichen und die richtigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter schaffen . . . . .</b>	<b>213</b>
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

<b>12 Führen mit Zielen: sinnvoll, realistisch und mobilisierend</b> . . . . .	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

<b>13 Führung eine Richtung geben: Vision entwickeln, Orientierung bieten und Teampower aufbauen</b> . . . . .	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
<b>14 Kritikgespräche meistern: lösungsorientiert, respektvoll und aktivierend</b> . . . . .	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**

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