

---

# Inhaltsverzeichnis

Stimmen zum Buch .....	11
Vorwort zur komplett überarbeiteten und ergänzten Auflage .....	
13 Einführung .....	17
<b>Teil I: Führung der Mitarbeiter .....</b>	<b>21</b>
<b>1 So finden Sie Ihre Rolle als Führungskraft .....</b>	<b>23</b>
1.1 Verschaffen Sie sich ein Bild von der neuen Position .....	26
1.2 Bereiten Sie sich auf die Veränderung vor .....	28
1.2.1 Nutzen Sie interne und externe Unterstützung .....	28
1.2.2 Stellen Sie einen »Businessplan« auf .....	29
1.2.3 Planen Sie den Antrittstag .....	30
1.2.4 Meistern Sie die ersten 100 Tage .....	30
1.2.5 Gestern Mitarbeiter – heute Führungskraft .....	31
1.3 Zusammenfassung .....	34
<b>2 So bauen Sie eine leistungsfähige Mannschaft auf .....</b>	<b>37</b>
2.1 In sieben Schritten zum leistungsfähigen Team .....	37
2.1.1 Schritt 1: Bereiten Sie sich auf Ihre Gruppe vor .....	39
2.1.2 Schritt 2: Klären Sie Rahmenbedingungen und Ziele .....	40
2.1.3 Schritt 3: Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter .....	41
2.1.4 Schritt 4: Vermitteln Sie Strategie und Ziele .....	42
2.1.5 Schritt 5: Legen Sie Erwartungen und Spielregeln fest .....	43
2.1.6 Schritt 6: Treffen Sie Zielvereinbarungen .....	45
2.1.7 Schritt 7: Schaffen Sie Vernetzungen – also Beziehungen und Austausch untereinander .....	46
2.2 Wie Sie das Team zusammenhalten .....	
2.2.1 Umgang mit Widerstand: Ist es ein fauler Apfel? .....	<b>48</b>
2.2.2 Kritisieren ohne zu demotivieren .....	49
2.2.3 High Performer: Ziehen lassen statt festhalten .....	51
2.3 Zusammenfassung .....	52
<b>3 Delegieren Sie! .....</b>	<b>55</b>
3.1 Führungskraft statt Experte: Wechseln Sie die Perspektive .....	55
3.2 Loslassen und vertrauen .....	56
3.3 Strategie: Wie Sie richtig delegieren .....	58
3.4 Zusammenfassung .....	60

<b>4</b>	<b>So führen Sie in Veränderungsprozessen</b> .....	<b>63</b>
4.1	Veränderung: Eine Ausnahmesituation für das ganze Team .....	63
4.2	Die Veränderungssituation managen .....	65
4.2.1	Regel 1: Kämpfen Sie nicht gegen das Unvermeidliche an .....	65
4.2.2	Regel 2: Holen Sie alle erreichbaren Informationen ein .....	66
4.2.3	Regel 3: Identifizieren Sie die Chancen und Potenziale der Veränderung .....	66
4.2.4	Regel 4: Kommunizieren Sie offen mit Ihren Mitarbeitern .....	66
4.2.5	Regel 5: Spielen Sie mögliche Szenarien durch .....	67
4.2.6	Regel 6: Halten Sie Ihr Team leistungsfähig .....	68
4.3	Wenn die Führungskraft selbst führungslos ist .....	68
4.4	Zusammenfassung .....	69
<b>5</b>	<b>Wie Sie als Führungskraft noch besser werden</b> .....	<b>71</b>
5.1	Gefangen im Regelkreis .....	71
5.2	Handeln Sie im Einklang mit Ihrer inneren Überzeugung .....	74
5.3	Zusammenfassung .....	75
<b>6</b>	<b>So finden Sie Ihren eigenen Führungsstil</b> .....	<b>77</b>
6.1	Die schwierige Suche nach dem eigenen Stil .....	78
6.1.1	Kopieren Sie nicht den Führungsstil Ihres Chefs! .....	78
6.1.2	Der Weg zum eigenen Führungsstil .....	80
6.2	Wie Ihr Führungsstil sich weiterentwickelt .....	80
6.3	Zusammenfassung .....	82
<b>Teil II: Führung der Vorgesetzten</b>	.....	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Wie Sie vom Vorgesetzten bekommen, was Sie brauchen</b> .....	<b>87</b>
7.1	Strategisches Wirken für Fortgeschrittene: Über die Bande spielen .....	88
7.2	Beachten Sie die Hierarchieebene des Vorgesetzten .....	91
7.3	Dolmetscher zwischen den Ebenen: Die F2-Führungskraft .....	92
7.4	Zusammenfassung .....	93
<b>8</b>	<b>So werden Sie und Ihr Team wahrgenommen und anerkannt</b> .....	<b>95</b>
8.1	Fordern Sie die Aufmerksamkeit ein! .....	96
8.2	Wie Sie Ihren Vorgesetzten zum Feedback bewegen .....	97
8.3	Auch Nichtssagen kann ein Lob sein .....	99
8.4	Zusammenfassung .....	99
<b>9</b>	<b>Bleiben Sie handlungsfähig!</b> .....	<b>101</b>
9.1	Situation 1: Die Einmischung ist der Ausnahmefall .....	102
9.2	Situation 2: Hinter der Fremdsteuerung steht ein Strukturproblem .....	103

9.3	Situation 3: Der Chef mischt sich ständig ein .....	104
9.4	Was Sie gegen Fremdsteuerung von oben tun können .....	105
9.5	Zusammenfassung .....	108
<b>10</b>	<b>Wie Sie mit nicht erfüllbaren Vorgaben umgehen .....</b>	<b>111</b>
10.1	Variante 1: Die schleichende Überforderung .....	112
10.1.1	Die Weggabelung erkennen .....	113
10.1.2	Den anderen Weg einschlagen .....	114
10.2	Variante 2: Das unrealistische Ziel .....	116
10.3	Wenn der Chef Unmögliches verlangt – und hart bleibt .....	118
10.4	Zusammenfassung .....	119
<b>11</b>	<b>Wie Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten mehr</b>	
	<b>Durchsetzungskraft entwickeln .....</b>	<b>121</b>
11.1	Handeln Sie mit innerer Überzeugung .....	122
11.2	Überzeugen Sie auch emotional .....	124
11.3	Zusammenfassung .....	126
<b>12</b>	<b>Wie Sie mit einem entscheidungsschwachen Vorgesetzten umgehen .....</b>	<b>129</b>
12.1	Respektvoll: Den Vorstand zur Entscheidung bewegen .....	129
12.2	Sachlich begründet: Den Chef unter Zugzwang setzen .....	130
12.3	Zusammenfassung .....	132
<b>Teil III:</b>	<b>Besondere Herausforderungen .....</b>	<b>133</b>
<b>13</b>	<b>So bewegen Sie sich auch auf hochpolitischem</b>	
	<b>Parkett sicher und souverän .....</b>	<b>135</b>
13.1	Knapp der Kündigung entgangen .....	136
13.2	Womit Sie im Topmanagement rechnen müssen .....	137
13.2.1	Hidden Agendas und doppelter Boden .....	137
13.3	Die sieben häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement .....	139
13.3.1	Fehler 1: Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen .....	141
13.3.2	Fehler 2: Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen .....	142
13.3.3	Fehler 3: Offenes und direktes Feedback geben .....	142
13.3.4	Fehler 4: Ausschließlich fachlich argumentieren .....	142
13.3.5	Fehler 5: Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen. ....	143
13.3.6	Fehler 6: Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren .....	143
13.3.7	Fehler 7: Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt .....	144
13.4	Zusammenfassung .....	144

<b>14</b>	<b>So treffen Sie schwierige Entscheidungen</b>	<b>147</b>
14.1	Was Entscheidungen so schwierig macht	147
14.2	Wie die Natur Entscheidungen trifft	149
14.3	Der Entscheidungsfindungsprozess	151
14.3.1	Schritt 1: Klarheit gewinnen	151
14.3.2	Schritt 2: Lösungen und Alternativen suchen	153
14.3.3	Schritt 3: Szenarien durchspielen	154
14.3.4	Schritt 4: Entscheidung treffen	155
14.3.5	Schritt 5: Spielregeln festlegen	155
14.4	Entscheiden in schwierigen Situationen	156
14.4.1	Strategie 1: Fragen Sie nach dem höchsten Ziel	157
14.4.2	Strategie 2: Transferieren Sie das Bauchgefühl in den Kopf	158
14.4.3	Strategie 3: Packen Sie die Verantwortung dahin, wo sie hingehört	159
14.4.4	Strategie 4: Übernehmen Sie bewusst die Verantwortung	161
14.4.5	Strategie 5: Starten Sie einen aktiven Leerlauf	163
14.4.6	Strategie 6: Stellen Sie das höchste Ziel sicher	165
14.5	Zusammenfassung	168
<b>15</b>	<b>Knüpfen Sie Beziehungen!</b>	<b>171</b>
15.1	Bauen Sie ein strategisches Netzwerk auf	172
15.2	Netzwerken auf Topebene: Die Community	174
15.3	Gefahren des Netzwerkers: Vorsicht Falle!	175
15.3.1	Falle 1: Sie werden Opfer einer parasitären Beziehung	176
15.3.2	Falle 2: Sie betreiben ein »Wohlfühlnetzwerk«	177
15.3.3	Falle 3: Sie übersehen, dass die Kontakte nur Ihrer Funktion gelten	178
15.4	Zusammenfassung	179
<b>16</b>	<b>Das Minimumgesetz – So managen Sie zwei Vollzeitaufgaben parallel</b>	<b>181</b>
16.1	Prioritäten setzen – und auf den Engpass zuspitzen	182
16.2	Zusammenfassung	183
<b>17</b>	<b>Das Zuckertütchenspiel – Wie Sie die zunehmende Komplexität Ihrer Aufgaben bewältigen</b>	<b>185</b>
17.1	Schritt 1: Überblick verschaffen	187
17.1.1	Klarheit durch Draufsicht: Zuckertütchenspiel	187
17.1.2	Die entscheidende Frage: Was ist wirklich wichtig?	189
17.2	Schritt 2: Eine Lösung finden	189
17.2.1	Die Aufmerksamkeit nach vorne richten	189
17.2.2	Die Wurzelraumanlage: Stets die Problemlösung im Blick	191
17.3	Schritt 3: Ins Handeln kommen	192
17.4	Zusammenfassung	193

<b>18</b>	<b>Wie Sie mit Ihrem Perfektionismus besser umgehen</b> .....	<b>195</b>
18.1	Was den Profi vom Perfektionisten unterscheidet .....	195
18.2	Wie Sie der Perfektionismusfalle entgehen .....	196
18.3	Zusammenfassung .....	197
<b>Teil IV: Sich selbst führen – Die eigene Karriere im Blick behalten</b> .....		<b>199</b>
<b>19</b>	<b>Die U-Liste – Wie Sie Ihre eigene Karriere im Blick behalten</b> .....	<b>201</b>
19.1	Die vier häufigsten Karrierefallen .....	202
19.2	Den Rahmen festlegen .....	203
	19.2.1 Die Wunschliste: Der ideale Rahmen .....	204
	19.2.2 Die U-Liste: Der unbedingt notwendige Rahmen .....	205
19.3	Karrieresteuerung mit der U-Liste .....	205
	19.3.1 Check der Rahmenbedingungen: Veränderbar oder fix? .....	206
	19.3.2 Die U-Liste als Steuerungsinstrument – zwei Beispiele .....	207
19.4	Zusammenfassung .....	208
<b>20</b>	<b>Die Chipkarte – Finden Sie Ihre beste Position!</b> .....	<b>211</b>
20.1	Setzen Sie auf das Evolutionsprinzip .....	211
20.2	Das Chipkarten-Modell: Der andere Weg .....	213
20.3	Den Chip entwickeln: Designen Sie Ihre Position .....	214
	20.3.1 Drei Methoden, wie Sie Ihre wirklichen Stärken entdecken .....	215
	20.3.2 Ziehen Sie Ihre persönliche Bilanz .....	216
20.4	Die Chipkarte einsetzen: Realisieren Sie Ihre Karriere .....	218
	20.4.1 Beispiel 1: Die Nebenbei-Tätigkeit zur Hauptsache gemacht .....	218
	20.4.2 Beispiel 2: Auf den Engpass gezielt .....	219
	20.4.3 Achten Sie auf den Preis Ihrer Traumposition .....	220
20.5	Zusammenfassung .....	221
<b>21</b>	<b>Karriereziel Topmanagement – Traum oder Albtraum?</b> .....	<b>223</b>
21.1	Illusion Topmanagement: Das Bild ist trügerisch .....	224
21.2	Schwierige Entscheidung: Wie Topmanager ihren Platz finden .....	225
	21.2.1 Überfordert und gescheitert .....	225
	21.2.2 Ungewollt ins Topmanagement geraten .....	226
	21.2.3 Unterlegen im politischen Ränkespiel .....	227
	21.2.4 Nachdenkliche Worte eines erfolgreichen Topmanagers .....	229
21.3	Viele Wege führen ins Topmanagement .....	229
21.4	Zusammenfassung .....	230

<b>22</b>	<b>Schalten Sie ab!</b> .....	233
22.1	Balance-Management: Das Gleichgewicht wiederfinden .....	233
22.2	Eins nach dem andern .....	234
22.2.1	Rituale einführen: Freitags 17 Uhr Rad fahren .....	234
22.2.2	Der Theater-Trick: Komödie oder Krimi? .....	235
22.2.3	Wie Sie zum Gleichgewicht zurückfinden .....	236
22.3	Extremsituationen: Abschalten und Ruhe bewahren .....	237
22.3.1	Den Worst Case durchspielen .....	237
22.3.2	Person und Sache trennen .....	238
22.3.3	Wie Sie in Extremsituationen abschalten .....	239
22.4	Zusammenfassung .....	240
<b>23</b>	<b>So bleiben Sie dauerhaft leistungsfähig</b> .....	241
23.1	Welcher Leistungstyp sind Sie? .....	241
23.1.1	Der Gepard: Einzelgänger und Sprinter .....	242
23.1.2	Der Löwe: Teamplayer und Dauerläufer .....	242
23.2	Zusammenfassung .....	243
<b>24</b>	<b>Wie Sie den richtigen Sparringspartner finden</b> .....	245
24.1	Was den guten Coach ausmacht .....	246
24.2	Wie Sie den richtigen Coach auswählen .....	247
24.3	Zusammenfassung .....	248
	Über die Autorin .....	251
	Literatur .....	255