

# Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	11
<b>1 Die Logik unserer Gefühle: Herausforderungen folgen ihren eigenen Regeln .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Logik der Gefühle bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.1 Gefühle sind stärker als die besten Argumente .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 Unsere vier Grundkategorien von Gefühlen .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Logik der Gefühle in der Mitarbeiterführung .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1 Phase eins der Change-Kurve: Unsicherheit – kommt da was auf uns zu? .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Phase zwei der Change-Kurve: Euphorie – wir schaffen das! .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.3 Phase drei der Change-Kurve: Das Tal der Tränen – was verlieren wir?! .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.4 Phase vier der Change-Kurve: Mut auf Neues – wir sehen den Gipfel .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.5 Phase fünf der Change-Kurve: Stabilisierung – das Neue wird uns jetzt vertraut .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3 Logik der Gefühle in der Organisationsentwicklung .....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.1 Der Markt ist immer für alle gleich .....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.2 Die Plötzlichkeit aller Transformationsprozesse im Geschäftsmodellwechsel .....</b>	<b>29</b>
<b>1.3.3 Widerstand tut Not – Vorsicht vor Resignation .....</b>	<b>31</b>
<b>1.3.4 Fokus auf Zukunft und Zielbild .....</b>	<b>32</b>
<b>1.3.5 Sukzessive ebenenspezifische Transparenz – Klugheit trifft Vertrauen .....</b>	<b>33</b>
<b>1.3.6 Zeitversatz in der Kommunikation .....</b>	<b>35</b>
<b>2 Mentale Stärke: Gedankendisziplin von Spitzensportlern lernen .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 Mentale Stärke bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.1 Mentale Stärke als Voraussetzung für Bestleistung .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2 Einer Information folgt immer eine Emotion .....</b>	<b>38</b>

2.1.3	Die negative Emotion: Gift für unsere körperliche und geistige Leistungsfähigkeit .....	42
2.1.4	Mit Gedankendisziplin zur positiven Selbststeuerung .....	44
2.2	Mentale Stärke in der Mitarbeiterführung .....	46
2.2.1	Konsequente Lösungsorientierung zur Stärkung der Mitarbeiter .....	46
2.2.2	Erfolgsdenken durch positive Wahrnehmungssteuerung ..	49
2.2.3	Die Herausforderung der positiven Wortwahl .....	51
2.2.4	Lösungs- und erfolgsorientierte Besprechungen .....	52
2.3	Mentale Stärke in der Organisationsentwicklung .....	53
2.3.1	Gedankendisziplin als Kulturmerkmal starker Organisationen .....	53
2.3.2	Lösungsorientierung ist Teil einer vertrauensvollen Fehlerkultur .....	55
2.3.3	Professionelle Wahrnehmungssteuerung als Teil einer Erfolgskultur .....	55
2.3.4	Krisenansprachen klug gestalten .....	57
3	<b>Zielorientierung: Frei und mutig Neues denken und lenken .....</b>	59
3.1	Zielorientierung bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) ..	59
3.1.1	Wünsche sind nicht Ziele .....	59
3.1.2	Erfolgsplanung: Sich selbst Ziele setzen .....	61
3.1.3	Zukunftsplanung braucht Zeitdisziplin – die Arbeit am System .....	64
3.2	Zielorientierung in der Mitarbeiterführung .....	66
3.2.1	Zukunft beginnt immer im Kopf – das mentale Begraben von Zielen .....	66
3.2.2	Think big – wie ambitioniert dürfen neue Ziele sein? ..	69
3.2.3	Verantwortungsübernahme in Phasen der Unsicherheit ..	71
3.3	Zielorientierung in der Organisationsentwicklung .....	72
3.3.1	Steuerung durch Zielsetzung: top down statt bottom up	72
3.3.2	Attraktive Zielbilder für den Aufbruch in die Zukunft ..	75
3.3.3	Vom Erfordernis sich widersprechender unternehmerischer Führung im Transformationsprozess .....	77
3.3.4	Systematische Kommunikation des neuen Zielbildes (Change-Kommunikation) .....	79
3.3.5	Der doppelte Mut bei Korrekturen begonnener Maßnahmen	80

4	<b>Begeisterung: Treibstoff und Motivation für Veränderungen . . . . .</b>	83
4.1	Begeisterung bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) . . . . .	83
4.1.1	Das eigene Wertesystem als Energiequelle nutzen . . . . .	83
4.1.2	Jedes Wertesystem hat immer eine Hierarchie! . . . . .	85
4.2	Begeisterung in der Mitarbeiterführung . . . . .	87
4.2.1	Begeistern Sie richtig: Intrinsische und extrinsische Motivation . . . . .	87
4.2.2	Eigen- und Fremdmotivation stehen gleichwertig nebeneinander . . . . .	90
4.2.3	Mythos Motivation: Wer nicht will, der will nicht . . . . .	91
4.2.4	Der Einsatz von Werten in der situationsgerechten Kommunikation und im Beziehungsmanagement . . . . .	93
4.3	Begeisterung in der Organisationsentwicklung . . . . .	98
4.3.1	Passt die Führungsmannschaft zu den Unternehmenswerten? . . . . .	98
4.3.2	Bewährte Unternehmenswerte hemmen Veränderungen . . . . .	100
4.3.3	Zielvereinbarungen und Anreizsysteme – Allheilmittel oder Bremse des Erfolgs? . . . . .	104
5	<b>Durchsetzungskraft: Mit Umsetzungsgeschick »die PS auf die Straße bringen« . . . . .</b>	109
5.1	Durchsetzungskraft bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) . . . . .	109
5.1.1	Mein Persönlichkeitsprofil bestimmt meine Leistungsgrenze . . . . .	109
5.1.2	Für die zweidimensionale Messbarkeit der Ausprägungen Ihrer Persönlichkeit . . . . .	111
5.1.3	Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Führungskräfte . . . . .	113
5.2	Durchsetzungskraft in der Mitarbeiterführung . . . . .	117
5.2.1	Zweidimensionale Systeme: Wertschätzung und Klarheit in Mitarbeitergesprächen . . . . .	117
5.2.2	Stärken stärken: Defizitorientierte Kritikgespräche sind Zeitverschwendungen! . . . . .	119
5.2.3	Versetzung vor Trennung: Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz . . . . .	120
5.2.4	Delegation – eine Frage der Persönlichkeit . . . . .	121
5.2.5	Führingshandeln ist immer auch Konflikthandeln . . . . .	124

5.3	Durchsetzungskraft in der Organisationsentwicklung .....	127
5.3.1	Die Bedeutung der konsequenter Personalauswahl von durchsetzungsstarken Führungsmannschaften .....	127
5.3.2	Führungswechsel in der Krise? .....	129
5.3.3	Spielklassenwechsel nach starken Wachstumsphasen .....	131
5.3.4	Der persönliche Führungserfolg ist abhängig von der Unternehmenskultur .....	131
6	<b>Rollengeschick: Das eigene Rollenverhalten als Bremse oder Motor .....</b>	135
6.1	Rollengeschick bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) ..	135
6.1.1	Jeder Mensch ist immer auch ein Rollenspieler .....	135
6.1.2	Mein eigenes Rollenverhalten – Bremse oder Stärkung! ...	136
6.1.3	Die Entwicklung von neuen, stärkenden Rollen .....	137
6.1.4	Der Einsatz der Körpersprache zur Festigung neuer Rollen	139
6.1.5	Führungspersönlichkeiten sind exzellente Rollenspieler ..	141
6.2	Rollengeschick in der Mitarbeiterführung .....	143
6.2.1	Konflikte durch Rollenwechsel: vom Kollegen zur Führungskraft .....	143
6.2.2	Das Erfolgsrezept: Mit beziehungs- und sachorientiertem Rollengeschick gleichermaßen erfolgreich führen .....	145
6.2.3	Opfer oder Täter – die zwei Rollen der Mitarbeiter beim Problemlösen .....	148
6.3	Rollengeschick in der Organisationsentwicklung .....	149
6.3.1	Vom Vorteil heterogen besetzter Leitungsgremien .....	149
6.3.2	Die vier Rollen der Mitarbeiter in Transformationsprozessen	151
7	<b>Souveränität: Belastende Situationen mit Selbstvertrauen und Gelassenheit meistern .....</b>	155
7.1	Souveränität als Führungspersönlichkeit (Selbstführung) .....	155
7.1.1	Souverän und gelassen bei Angriffen reagieren .....	155
7.1.2	Die vier emotionalen Herrscher unseres Selbstvertrauens ..	157
7.1.3	Die Basis souveränen Führungshandelns: Selbstvertrauen ..	159
7.1.4	Souveränität und Gelassenheit ist auch eine Sache unserer Einstellungen .....	161
7.1.5	Mehr Souveränität durch neue, stärkende Einstellungen ..	163

7.2	Souveränität in der Mitarbeiterführung . . . . .	167
7.2.1	Die Unantastbarkeit des Selbstwertgefühls in einer wertschätzenden Streitkultur . . . . .	167
7.2.2	Umgang mit selbstzweiflerischen Mitarbeitern . . . . .	169
7.2.3	Eine konsequente Wertschätzungskultur stärkt das Selbstvertrauen aller . . . . .	171
7.3	Souveränität in der Organisationsentwicklung . . . . .	172
7.3.1	Ehrlichkeit und Vertrauen anstelle von Hinhalten und Ausweichen . . . . .	172
7.3.2	Das Selbstwertgefühl von Mitarbeitern im Personalabbau	173
7.3.3	Souveräner Umgang mit Betriebsrat und Gewerkschaft in schwierigen Zeiten . . . . .	175
7.3.4	Das Vertrauen von Kunden und Lieferanten in Unternehmen . . . . .	176
7.3.5	Das Vertrauen von Eigentümern und Banken . . . . .	177
	Anhang . . . . .	179
	Kurzer Überblick über genannte Forscher . . . . .	180
	Literaturverzeichnis . . . . .	182
	Der Autor . . . . .	183
	Stichwortverzeichnis . . . . .	185