

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I L wie Leader – Wie Führungskräfte sind

<b>1</b>	<b>Eigenschaften, die einen Leader ausmachen</b>	<b>3</b>
1.1	Allgemeine Anforderungen an Leader	4
1.2	Kerneigenschaften von Leadern	6
1.3	Authentisch sein	7
1.4	Checkliste: Wofür stehen Sie als Leader?	8
1.5	Visionär sein	9
1.6	Checkliste: Eine Vision entwickeln	10
1.7	Mutig handeln	10
1.8	Checkliste: Mut entwickeln	12
1.9	Resilient sein	12
1.10	Checkliste: Resilienz	14
1.11	Willensstark sein	15
1.12	Checkliste: Willensstärke entwickeln	16
1.13	Verlässlich und integer handeln	17
1.14	Checkliste: Verlässlichkeit und Integrität pflegen	18
1.15	Master-Checkliste: Ihre Eigenschaften als Leader	19
<b>2</b>	<b>Kompetenzen eines Leaders</b>	<b>21</b>
2.1	Fachkompetenz	21
2.2	Sozialkompetenz	23
2.3	Checkliste: Soziale Kompetenz	25
2.4	Führungscompetenz	25
2.5	Checkliste: Führungskompetenz	26
2.6	Methodenkompetenz	26
2.7	Master-Checkliste: Kompetenzen	27
<b>3</b>	<b>Persönlichkeitstypen</b>	<b>29</b>
3.1	Grundausprägungen der Typen nach der PRO-Strategie	31
3.2	Macher brauchen Ergebnisse	31

---

3.3	Expressive brauchen Begeisterung . . . . .	32
3.4	Verbindliche brauchen persönliche Beziehungen . . . . .	33
3.5	Analytiker brauchen Klarheit . . . . .	33
3.6	So kommunizieren Sie effektiv . . . . .	34
3.7	Checkliste: Umgang mit den vier Persönlichkeitstypen . . . . .	36
<b>4</b>	<b>Führungsrollen . . . . .</b>	<b>37</b>
4.1	Die Dynamik der verschiedenen Rollen . . . . .	37
4.2	Die Führungsrollen im Einzelnen . . . . .	40
4.3	Checkliste: Erfolgreiches Rollenmanagement . . . . .	42
<b>5</b>	<b>Unterschiedliche Führungstypen und ihre Handlungslogik . . . . .</b>	<b>43</b>
5.1	Der Opportunist . . . . .	44
5.2	Der Diplomat . . . . .	44
5.3	Der Experte . . . . .	45
5.4	Der Macher . . . . .	46
5.5	Der Individualist . . . . .	47
5.6	Der Strategie . . . . .	47
5.7	Der Alchemist . . . . .	48
5.8	Ihre persönliche Weiterentwicklung . . . . .	48
5.9	Checkliste: Weiterentwicklung der Handlungslogik . . . . .	50

## Teil II E wie Erfolgsprinzipien – Grundsätze, die Leader berücksichtigen

<b>6</b>	<b>Sinn und Orientierung geben . . . . .</b>	<b>53</b>
6.1	Sinn gibt Motivation zum Handeln . . . . .	54
6.2	Sinn und Zweck sind nicht dasselbe . . . . .	56
6.3	Checkliste: Sinn und Orientierung . . . . .	57
<b>7</b>	<b>Verantwortung tragen, Initiative zeigen und Entscheidungen treffen . . . . .</b>	<b>59</b>
7.1	Sich schützend vor die Mitarbeiter stellen . . . . .	60
7.2	Mitarbeiter zur Übernahme von Eigenverantwortung ermutigen . . . . .	61
7.3	Entscheidungen zügig treffen . . . . .	62
7.4	Checkliste: Verantwortung . . . . .	63
<b>8</b>	<b>Konsequente Ergebnis- und Zielorientierung . . . . .</b>	<b>65</b>
8.1	Leistung als Voraussetzung für Ergebnisse . . . . .	65
8.2	Ziele vereinbaren – Erfolg messbar machen . . . . .	66
8.3	Konsequent sein . . . . .	67
8.4	Checkliste: Konsequente Ergebnis- und Zielorientierung . . . . .	69

---

<b>9</b>	<b>Prioritäten setzen und sich auf das Wesentliche konzentrieren</b>	71
9.1	Der Tyrannie des Dringenden entgehen	72
9.2	Das Wesentliche identifizieren	73
9.3	Die Aufgabe mit der höchsten Priorität finden	74
9.4	Checkliste: Prioritäten setzen und konzentrieren	75
<b>10</b>	<b>Vertrauen zeigen und Vorbild sein</b>	77
10.1	Warum es an Vertrauen fehlen kann	78
10.2	Kontrolle ausüben	79
10.3	Verhalten bei Vertrauensmissbrauch	81
10.4	Walk your talk	81
10.5	Checkliste: Vertrauen zeigen und Vorbild sein	83

### Teil III A wie Aufgaben – Schlüsselaufgaben, die Leader erfüllen

<b>11</b>	<b>Ein Führungssystem schaffen und Change vorantreiben</b>	87
11.1	Das Unternehmensleitbild entwickeln	87
11.2	Sich als Leader unentbehrlich machen	89
11.3	Organisation der Arbeitsabläufe	90
11.4	Veränderungen vorantreiben	91
11.5	Checkliste: Überprüfung des Führungssystems	92
<b>12</b>	<b>Smarte Ziele formulieren und vereinbaren</b>	95
12.1	Ziele sollten erkennbar sein	95
12.2	Merkmale „smarter“ Ziele	97
12.3	Checkliste: Sieben Schritte zur Zielerreichung	99
<b>13</b>	<b>Entscheiden – Delegieren – Kontrollieren</b>	101
13.1	Entscheidungen treffen	101
13.2	Aufgaben delegieren	103
13.3	Kontrolle ausüben	105
13.4	Checkliste: EDK-Prinzip	107
<b>14</b>	<b>Wirksam kommunizieren und Feedback geben</b>	109
14.1	Kommunikation als komplexer Prozess	109
14.2	Aktiv zuhören und Feedback geben	112
14.3	Checkliste: Feedback geben und Feedback erhalten	113
<b>15</b>	<b>Mitarbeiter finden, fördern und weiterentwickeln</b>	115
15.1	Die Auswahl der Mitarbeiter vor der Einstellung	115
15.2	A-, B- und C-Mitarbeiter identifizieren	118
15.3	Mitarbeiter weiterentwickeln	119
15.4	Checkliste: Stärken der Mitarbeiter identifizieren	120

**Teil IV D wie Durchführen – Führungswerkzeuge, die Leader nutzen**

<b>16</b>	<b>Kommunikationstools: Meeting, Präsentation und Bericht</b>	125
16.1	Meetings planen und durchführen	125
16.2	Checkliste: Meetings	128
16.3	Gekonnt präsentieren	129
16.4	Checkliste: Präsentation	130
16.5	Berichte verfassen	131
16.6	Checkliste: Bericht	133
<b>17</b>	<b>Führungstools: Führungsstil, Mitarbeitergespräch und Machtfaktoren</b>	135
17.1	Welche Führungsstile es gibt	135
17.2	Den Reifegrad von Mitarbeitern bestimmen	137
17.3	Fähigkeit und Willigkeit von Mitarbeitern erkennen	141
17.4	Checkliste: Situativer Führungsstil	142
17.5	Mitarbeitergespräche richtig führen	143
17.6	Verhaltens- und Leistungsprobleme besprechen	145
17.7	Kritikgespräche führen	146
17.8	Checkliste: Mitarbeitergespräche	147
17.9	Macht ausüben	150
17.10	Sieben Arten der Machtausübung	152
17.11	Checkliste: Macht	153
<b>18</b>	<b>Motivationstools: Motivation, Anerkennung und Leistungsbeurteilung</b>	155
18.1	Unterschiedliche Motive der Mitarbeiter erkennen	155
18.2	Checkliste: Umgang mit intrinsisch motivierten Mitarbeitern	157
18.3	Die Bedürfnispyramide	157
18.4	Umgang mit schwierigen Mitarbeitern	159
18.5	Anerkennung aussprechen	161
18.6	Checkliste: Anerkennungsgespräch	163
18.7	Leistungen beurteilen	163
18.8	Kriterien zur Leistungsbeurteilung	165
18.9	Checkliste: Gesprächsführung bei der Leistungsbeurteilung	167
<b>19</b>	<b>Selbstmanagement-Tools: Zeitmanagement, Arbeitsmethodik und Beseitigung von Ballast</b>	169
19.1	Grundlagen des Zeitmanagements	169
19.2	Die Eisenhower-Matrix	172
19.3	Checkliste: Zeitmanagement	174
19.4	Mehr erreichen durch bessere Arbeitsmethodik	175
19.5	Kommandozentrale Schreibtisch	176
19.6	Telefonate effektiv führen	178
19.7	Effektives Lesen	179

19.8	Schriftstücke formulieren . . . . .	180
19.9	Mit Störungen und Unterbrechungen umgehen . . . . .	181
19.10	Checkliste: Persönliche Arbeitsmethodik . . . . .	181
19.11	Nutzloses eliminieren . . . . .	182
19.12	Checkliste: Ballast abwerfen und vereinfachen . . . . .	185
<b>20</b>	<b>Organisationstools: Budgetierung, Stellenbeschreibung und Mitarbeiterauswahl . . . . .</b>	<b>187</b>
20.1	Budgets planen . . . . .	187
20.2	Checkliste: Budgetierung . . . . .	189
20.3	Worauf es bei Stellenbeschreibungen ankommt . . . . .	190
20.4	Etablierung von Stellenbeschreibungen . . . . .	192
20.5	Checkliste: Resultatorientierte Aktivitätsbeschreibung (ROA) . . . . .	193
20.6	Der Ablauf des Recruiting-Prozesses . . . . .	194
20.7	Checkliste: Stufen zur Mitarbeiterauswahl . . . . .	200
<b>Teil V LEAD wie Führen – Tools zur Selbstreflexion</b>		
<b>21</b>	<b>Der LEAD-Navigator-Test für Führungskräfte . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>22</b>	<b>Das LEAD-Navigator-Radarchart . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>Nachwort . . . . .</b>		<b>213</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>		<b>215</b>
<b>Über den Autor . . . . .</b>		<b>221</b>