
Inhaltsverzeichnis

Teil I L wie Leader – Wie Führungskräfte sind

1	Eigenschaften, die einen Leader ausmachen	3
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
2	Kompetenzen eines Leaders	21
2.1	Fachkompetenz	21
2.2	Sozialkompetenz	23
2.3	Checkliste: Soziale Kompetenz	25
2.4	Führungskompetenz	25
2.5	Checkliste: Führungskompetenz	26
2.6	Methodenkompetenz	26
2.7	Master-Checkliste: Kompetenzen	27
3	Persönlichkeitstypen	29
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
4	Führungsrollen	37
4.1	Die Dynamik der verschiedenen Rollen	37
4.2	Die Führungsrollen im Einzelnen	40
4.3	Checkliste: Erfolgreiches Rollenmanagement	42
5	Unterschiedliche Führungstypen und ihre Handlungslogik	43
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 Stratege	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		
6	Sinn und Orientierung geben	53
6.1	Sinn gibt Motivation zum Handeln	54
6.2	Sinn und Zweck sind nicht dasselbe	56
6.3	Checkliste: Sinn und Orientierung	57
7	Verantwortung tragen, Initiative zeigen und Entscheidungen treffen	59
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
8	Konsequente Ergebnis- und Zielorientierung	65
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

9	Prioritäten setzen und sich auf das Wesentliche konzentrieren	71
9.1	Der Tyrannei 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
10	Vertrauen zeigen und Vorbild sein	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

11	Ein Führungssystem schaffen und Change vorantreiben	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
12	Smarte Ziele formulieren und vereinbaren	95
12.1	Ziele sollten erkennbar sein	95
12.2	Merkmale „smarter“ Ziele	97
12.3	Checkliste: Sieben Schritte zur Zielerreichung	99
13	Entscheiden – Delegieren – Kontrollieren	101
13.1	Entscheidungen treffen	101
13.2	Aufgaben delegieren	103
13.3	Kontrolle ausüben	105
13.4	Checkliste: EDK-Prinzip	107
14	Wirksam kommunizieren und Feedback geben	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
15	Mitarbeiter finden, fördern und weiterentwickeln	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

16	Kommunikationstools: Meeting, Präsentation und Bericht	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
17	Führungstools: Führungsstil, Mitarbeitergespräch und Machtfaktoren	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
18	Motivationstools: Motivation, Anerkennung und Leistungsbeurteilung	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
19	Selbstmanagement-Tools: Zeitmanagement, Arbeitsmethodik und Beseitigung von Ballast	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
20	Organisationstools: Budgetierung, Stellenbeschreibung und Mitarbeiterauswahl	187
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
 Teil V LEAD wie Führen – Tools zur Selbstreflexion		
21	Der LEAD-Navigator-Test für Führungskräfte	205
22	Das LEAD-Navigator-Radarchart	211
Nachwort		213
Literaturverzeichnis		215
Über den Autor		221