

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
Warum minimal führen	9
Minimale Führung ist nicht nur effizient, sondern auch effektiv	13
Der Weg beginnt bei mir selbst	14
Der Mitarbeiter ist kein Befehlsempfänger	15
Übung 1	16
 <b>Der Aufbau des Buches</b>	 <b>19</b>
 <b>ICH – Selbstführung</b>	 <b>23</b>
Vorgesetzte werden vorgesetzt	23
Führungskraft und Eltern sind ungelernte Berufe mit hoher Verantwortung	23
Integrieren Sie Ihr »Hänschen«	24
Übung 2	27
Schlechte Erfahrungen verarbeiten und abhaken – gute teilen	29
Übung 3	31
Beseitigen Sie Ihren Müll	32
Alle sind gleich – Sie sind vorgesetzt, aber nicht gleicher	33
Wer alles besser kann, macht besser alles	33
Situative Führung in moderner Zeit	34
Vom Irrtum, unersetzlich zu sein	41
Zeit nehmen für Navigation	42
Übung 4	44
Managen Sie Ihre Prozesse	45
Wie viel Fachwissen braucht ein Chef?	47
»Der Chef will mehr Leistung, die Mitarbeiter mehr Urlaub«	47
Mit Druck umgehen lernen	48
Ergebnisorientierung vor Mitarbeiterorientierung	49
Lehnen Sie einen angebotenen Aufstieg ab, den Sie nicht wollen	50
Übung 5	51
Das konkrete Bild der eigenen Aufgabe	52
Übung 6	53
Das positive Bild der eigenen Aufgabe	54
Führung macht Spaß	55
Die Prinzipien des ICH	57
 <b>DU – Mitarbeiterführung</b>	 <b>61</b>
Dialog lässt sich erlernen	61
Der gute Draht und die eigene Glaubwürdigkeit sind zentral	62
Ich muss und will es nicht allen recht machen	62
Ein Dialog muss gut »geführt« werden	63
Eine gute Vorbereitung ist 80 % des Erfolges	63

Zielvereinbarungen im Prinzip der minimalen Führung	64
Die Chance und die Grenze der SMART-Regel	65
Tore kann man nur erarbeiten, nicht befehlen – Training schon	66
Übung 7	68
Aufmerksamkeit, Disziplin und Regelmäßigkeit beim Erledigen der vereinbarten Aufgaben	69
Verbindlichkeit, Verbindlichkeit, Verbindlichkeit!	70
Delegation entlastet	71
Delegation entfaltet die Fähigkeiten des Mitarbeiters	72
Motivation erkennen und wecken	73
Motivation ist kein Mythos	75
Persönliches Wollen	76
Soziales Dürfen	77
Individuelles Können	79
Übung 8	80
Regeln für eine gelungene Delegation	80
»Ich habe keine Zeit«	81
Prozesse managen beim Mitarbeiter	82
Vorsicht bei Delegationen, die Einwände ausschließen	84
Wichtig: zeitnahe Feedbacks	85
Bewertungen sind konkret und eindeutig	86
Entkoppeln Sie Lob und Kritik	88
Feedback wird als solches benannt	89
Übung 9	89
Auch ein Chef verträgt Feedback	89
Das jährliche Gespräch mit dem Mitarbeiter	90
Wer sich das Gespräch mit dem Mitarbeiter »spart«, verschenkt wertvolle Ressourcen	91
Der Gesprächstermin ist bekannt	91
Finden Sie Ihren Gesprächsort – und wenn er noch nicht da ist, erfinden Sie ihn	91
Den Kaktus nicht als Blume verkaufen	92
Kommunikation gelingt und misslingt im »Hier und Jetzt«	92
»Was passiert hier gerade?«	92
Der Ausgangspunkt des Gesprächs ist die Gegenwart	94
Fallen entschärfen statt betreten	95
Die Tugend des Zuhörens	96
Zuhören! Nicht werten, nicht besser wissen, nicht lösen – zuhören!	97
Aktives Zuhören beschleunigt Verständigung	97
Nehmen Sie die Anregungen, soweit möglich, auf	99
Ein offener Gegner kann ein guter Freund werden	100
Die Aufgaben werden im Dialog erarbeitet, nicht aufgezwungen	102
Die negativen Folgen aufgezwungener Veränderung	102
Eine Aufgabenvereinbarung nach dem Aikido-Prinzip	104
Vorteile des Aikido-Prinzips	106
Wer fragt, der führt	107

Denkfragen bringen zum Denken	107
Klare Rahmen, vielfältige Möglichkeiten	109
Lob motiviert, Superlative sättigen	110
Nichts versprechen, was man nicht halten kann – das halten, was man versprochen hat	111
Ergebnisse werden vom Mitarbeiter protokolliert	112
Tadeln, nicht verletzen	112
Die wichtige Aufgabe der schwachen Mitarbeiter	113
Der zweifelhafte Sündenbockeffekt	114
Der offene Umgang mit Fehlern	115
Das Problem der inoffiziellen Führerschaft	116
Kleiner Exkurs: Wie »führe« ich meinen Chef?	118
Die Stärken stärken	121
Die Prinzipien des DU	123
<b>WIR – Teamführung</b>	<b>127</b>
Ein Team lässt sich nicht beherrschen	127
Ein gutes Team ist ein Gewinn – möglichst für alle	128
Wie viel Zusammenarbeit brauchen wir?	128
Der Aufbau von kooperativen statt konkurrierenden Teamstrukturen	129
Meetings sind entweder notwendig – oder sie finden nicht statt	130
Übung 10	131
Informationen und Veränderungen werden unvermittelt weitergegeben	131
Die Aufgabe der Führungskraft bei inoffiziellen Meetings	132
Woran Sie ein gutes Team erkennen können	134
Übung 11	135
Zielfokussierung und Ergebnisorientierung in Teams – Prozesse managen	135
Entwicklung der Feedbackkultur im Team	136
Gerade weil alle in einem Boot sitzen, ist es gut, dass nicht alle auf einer Seite sind	138
Ihr Team lernt, denn jedes Team lernt	140
Teams lassen sich nicht beherrschen – aber stören	141
Intelligenz der Gefühle in Gruppen nutzen lernen	142
Schaffen Sie Raum und Zeit für gemeinsame Gefühle	143
Interaktionen in Teams entstehen nach einem Muster	144
Wen störe ich wann und wie?	145
Ausgangssituationen für Veränderungen im Team	146
Gegenseitiges Zuhören in Teams fördern – wie geht das?	149
Ergebniszentrierte Interaktion am Beispiel der Reviewgespräche	149
Störungen können Teammuster verändern	154
Das stille Team	154
Das »konfliktschwere« Team	155
Reflektieren Sie!	158
Schaffen Sie Klarheit durch Visualisierung	158
Das Team auf Kuschelkurs	159
Das kreative Team	161

Ein virtuelles Team führen, aber wie?	163
Übung 12	166
Minimales Instrumentarium für Meetings	167
Checkliste für eine schriftliche Agenda	168
Ein Beispiel für ein Besprechungsprotokoll	169
Individueller Aktivitätenplan	170
Das kritische Teamgespräch	171
Kleine Checkliste für erfolgreiche Meetings	173
Die Prinzipien des WIR	174
Vom Glück, vertrauensvoll führen zu können	175
<b>Weiterführende Buchempfehlungen</b>	<b>177</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>179</b>
<b>Danksagung zur dritten Auflage</b>	<b>183</b>