

# Inhalt

<b>Führung als Dienstleistung für alle Mitarbeitenden .....</b>	<b>13</b>
Wir brauchen Schmetterlinge und Ameisen .....	13
Raus aus dem Prokrustesbett! .....	14
„Es genügt nicht, zur Sache zu reden, man muss zu den Menschen reden“	16
Führung weitergedacht .....	16

## TEIL A

### **Von der Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses: das Konzept „Couragierte Führungspersönlichkeit“**

<b>Führungskräfte auf der Suche nach Orientierung .....</b>	<b>21</b>
Die allgemeine Verunsicherung: Führungskräfte unter Rechtferti- gungsdruck .....	21
Verunsicherungsfaktor 1: Unzufriedene Mitarbeitende .....	22
Verunsicherungsfaktor 2: „Bad Leadership“ .....	22
Verunsicherungsfaktor 3: Agile und holokratische Führung auf dem Vormarsch .....	23
Verunsicherungsfaktor 4: Die Pathologisierung der Führungsetagen ...	23
Verunsicherungsfaktor 5: Falsche Vorbilder .....	24
Verunsicherungsfaktor 6: Führen auf Distanz – gab's doch immer schon Verunsicherungsfaktor 7: Trugschluss der „agilen Leader“ .....	25
Auf der Suche nach der verlorenen Orientierung .....	27
Das Konzept der Couragierten Führungspersönlichkeit im Überblick .....	29

## TEIL B

### **Die 7 Bausteine couragierten Führens**

<b>Baustein 1: Menschenbild .....</b>	<b>35</b>
Führungspersönlichkeiten mögen Menschen .....	35
An die Einzigartigkeit eines jeden Individuums glauben .....	37

Raus aus dem Schubladendenken .....	39
Vorteil und Nutzen eines optimistischen Menschenbilds .....	41
<b>Baustein 2: Courage als Kernkompetenz .....</b>	<b>45</b>
Courage – mehr als nur eine Frage des Muts .....	45
Die Führungspersönlichkeit und die sieben Courage-Faktoren .....	48
Courage-Faktor 1: Mut .....	49
Courage-Faktor 2: Konstruktiver Umgang mit der VUCA-Welt .....	49
Courage-Faktor 3: Energie, Gestaltungskraft und Willensstärke .....	50
Courage-Faktor 4: Widerstandsfähigkeit .....	50
Courage-Faktor 5: Kreativität und Erfindungsreichtum .....	51
Courage-Faktor 6: Verantwortung .....	52
Courage-Faktor 7: Humor .....	52
Aber bitte mit Integrität! .....	53
<b>Baustein 3: Der Mut zum Sinn .....</b>	<b>55</b>
Die Frage nach dem Sinn couragiert diskutieren .....	55
Strategien für die Ewigkeit entwickeln .....	57
Sinndiskussion auf mehreren Ebenen führen .....	58
Dimension 1: Die Sinnfrage unternehmensbezogen reflektieren .....	59
Dimension 2: Die Sinnfrage mit den einzelnen Mitarbeitenden diskutieren .....	59
Inspirierende Sinnangebote für alle Mitarbeitenden schaffen .....	61
Sinngespräche führen: Auf der Suche nach dem emotionalen Warum ..	62
Sinnkrise als Chance begreifen .....	64
<b>Baustein 4: Kompetenzcheck .....</b>	<b>66</b>
Einladung zur Erstellung eines Kompetenzkatalogs .....	66
Kompetenz 1: Selbstreflexion .....	67
Kompetenz 2: Potenzialentwicklung .....	70
Kompetenz 3: Ganzheitliches Handeln .....	71
Kompetenz 4: Verantwortliches Agieren .....	73
Kompetenz 5: Rückgrat zeigen .....	74
Kompetenz 6: Fokussierung .....	76
Kompetenz 7: Strategisches Denken .....	77
Kompetenz 8: Zukunftsorientierte Kommunikation .....	79
Kompetenz 9: Selbstmanagement .....	80
Kompetenz 10: Vorbildhaftes Verhalten .....	82
Kompetenz 11: Konzentration auf die Zukunft .....	84

<b>Baustein 5: Ambidextrie in der Führung .....</b>	<b>88</b>
Die neue Vielfalt im Unternehmen und am Arbeitsplatz .....	88
Voraussetzungen für Ambidextrie .....	92
Entweder-oder-Denken: Ab in die Mottenkiste! .....	92
Komplexes Denken und das „Prinzip der Überwertigkeit des aktuellen Motivs“ .....	92
Abschied vom Ego-Denken .....	94
Flexibilität und Agilität auf allen Ebenen .....	95
Dissens aushalten können .....	96
<b>Baustein 6: Full Range Leadership .....</b>	<b>98</b>
„Be water, my friend“ .....	98
Entwicklungsweg zum Full Range Leadership .....	100
Von Jürgen Klinsmann bis Felix Magath: Nicht immer hilft der Stuhlkreis ..	101
Normativ, direktiv, partizipativ: die transaktionalen Führungsansätze ..	103
Integrativ, coachiv, inspirativ: die transformationalen Führungsansätze ..	105
Alle Stile virtuos und souverän beherrschen .....	107
<b>Baustein 7: Führungswerkzeuge regelmäßig updaten .....</b>	<b>110</b>
„1 + 1 = grün“ oder „1 + 1 = 2“? .....	110
Agilität allerorten .....	111
Agiles und klassisches Führungs-Know-how zusammenführen .....	112
Impulse für eine leistungsstarke und aktuelle Toolbox .....	113
Impuls 1: Augen auf und sensibles Toolgespür entwickeln .....	113
Impuls 2: Sich Zeit nehmen und mit den Menschen reden .....	115
Impuls 3: Zukunftsorientierte Tools der gelungenen Umsetzung wählen ..	116
Impuls 4: Fokus auf FPTs (Fortschritt Produzierende Tools) legen .....	117
Impuls 5: Selbstreflexion zur Gewohnheit entwickeln .....	117
<b>TEIL C</b>	
<b>Die Couragierte Führungspersönlichkeit im Einsatz</b>	
<b>Einsatzsituation 1: Durch couragierte Führung alle Mitarbeitenden zu besseren Arbeitsergebnissen führen .....</b>	<b>123</b>
Das Ziel: Alle Mitarbeitenden besser machen .....	123
Im Fokus: Low Performer .....	125
Von Fischen, Elefanten und Affen .....	125
Stellenanforderungen und Fähigkeiten aufeinander abstimmen .....	127
Den richtigen Antrieb finden .....	128

Feedback geben – regelmäßig und konstruktiv .....	128
Führungsstil überprüfen .....	129
Zielvereinbarungen treffen .....	130
Prozesse und Abläufe unter die Lupe nehmen .....	131
Leistungen konstruktiv beurteilen .....	132
Die richtigen Weiterbildungsmaßnahmen ergreifen .....	132
Im Fokus: Middle Performer und High Performer .....	134
<b>Einsatzsituation 2: Die harte Seite guter Führung .....</b>	<b>137</b>
Die dunkle Seite hell ausleuchten .....	137
Konsequent, aber auch wertschätzend und konstruktiv agieren .....	138
Konfliktmanagement – Konflikte frühzeitig ansprechen .....	139
Friedhofsruhe als Illusion .....	139
Streitkultur etablieren .....	141
Kritik äußern – und zwar in beide Richtungen .....	142
Kritik „von unten nach oben“ .....	142
Emotional schwierige Personalgespräche fair und respektvoll führen ..	144
Entscheidungen treffen, auch wenn es schmerzt .....	146
<b>Einsatzsituation 3: Sich mit Mut und Courage durchsetzen und selbstbestimmt Drucksituationen standhalten .....</b>	<b>149</b>
Auf dem Vormarsch: Kraftlose Führungskraft .....	149
Auf dem Weg zur kraftvollen Führungspersönlichkeit .....	151
Durchsetzungsstärke aufbauen .....	152
Durchsetzungsstil erkennen und entwickeln .....	154
Mit Druck umgehen und schwierige Führungssituationen bewältigen ..	156
Sich gegen die eigene Führungskraft durchsetzen .....	156
<b>Einsatzsituation 4: Notwendige Veränderungs- und Anpassungsprozesse organisieren und umsetzen .....</b>	<b>159</b>
Unsägliche Veränderungsenthaltsamkeit stoppen .....	159
Aufruf zu einer neuen Gelassenheit .....	160
Zehn-Punkte-Fahrplan: Keine Veränderung ohne Verbesserung .....	162
Punkt 1: Notwendigkeit feststellen .....	163
Punkt 2: Erfolge hinterfragen und relativieren .....	163
Punkt 3: Alle Menschen beteiligen .....	164
Punkt 4: Mit visionären und individuellen Zielvorstellungen überzeugen ..	165
Punkt 5: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse in Gang setzen .....	166
Punkt 6: Lernkultur etablieren .....	168

Punkt 7: Mit Widerstand konstruktiv umgehen .....	169
Punkt 8: Unterstützung suchen und anwerben .....	169
Punkt 9: Resilienz auf- und ausbauen .....	170
Punkt 10: Sich zum Veränderungsmotor entwickeln .....	170
<b>Einsatzsituation 5: Strategien mit langem Atem, Entschlossenheit und Konsequenz umsetzen .....</b>	<b>173</b>
Mittelweg zwischen Strategieumsetzung, Strategieanpassung und Strategiewechsel finden .....	173
Die sechs Strategie-Überzeugungen der Führungspersönlichkeit .....	175
Überzeugung 1: Strategie braucht Analyse und Zeit .....	175
Überzeugung 2: Unsicherheit aushalten .....	176
Überzeugung 3: Zu sich selbst stehen .....	177
Überzeugung 4: Strategie in einem Leitsatz auf den Punkt bringen .....	178
Überzeugung 5: Strategien benötigen Kunden-Fokus .....	178
Überzeugung 6: Strategieorientierung braucht Personalentwicklung ...	179
<b>Einsatzsituation 6: Mit Mut und Courage gegen den Mainstream ankämpfen .....</b>	<b>182</b>
Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom .....	182
„Was wirklich wirklich zählt ...“ .....	183
Die Verwässerung der Sinnfrage .....	184
Mit Reflexionskraft gegen den Strom schwimmen .....	185
Führungskultur: Den eigenen Weg mit dem Führungsteam etablieren .....	187
Festlegen, was „Führung“ überhaupt ist .....	188
Führungsleitlinien formulieren .....	188
Führungsinstrumente bestimmen .....	189
<b>Schlusswort: Entwickeln und optimieren Sie Ihre Fähigkeit zum Bessermachen .....</b>	<b>191</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>194</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>198</b>