

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
Wir versprechen nichts, was Sie nicht halten sollten!	11
Minimale Führung ist nicht nur effizient, sondern auch effektiv	12
Der Weg beginnt bei mir selbst	13
Übung 1	15
Der Mitarbeiter ist kein Befehlsempfänger	16
Der Aufbau des Buches	19
ICH – Selbstführung	23
Vorgesetzte werden vorgesetzt	23
Führungsamt und Eltern sind ungelernte Berufe mit hoher Verantwortung	23
Integrieren Sie Ihr »Hänschen«	24
Übung 2	26
Schlechte Erfahrungen verarbeiten und abhaken – gute teilen	28
Übung 3	30
Beseitigen Sie Ihren Müll	31
Alle sind gleich – Sie sind vorgesetzt, aber nicht gleicher	32
Wer alles besser kann, macht besser alles	32
Vom Irrtum, unersetzlich zu sein	33
Zeit nehmen für Navigation	34
Übung 4	36
Managen Sie Ihre Prozesse	37
Wie viel Fachwissen braucht ein Chef?	39
»Der Chef will mehr Leistung, die Mitarbeiter mehr Urlaub«	39
Mit Druck umgehen lernen	40
Ergebnisorientierung vor Mitarbeiterorientierung	41
Lehnen Sie einen angebotenen Aufstieg ab, den Sie nicht wollen	42
Übung 5	43
Das konkrete Bild der eigenen Aufgabe	44
Übung 6	45
Das positive Bild der eigenen Aufgabe	46
Führung macht Spaß	47
Die Prinzipien des ICH	48
DU – Mitarbeiterführung	53
Dialog lässt sich erlernen	53
Der gute Draht und die eigene Glaubwürdigkeit sind zentral	54
Ich muss und will es nicht allen recht machen	54
Ein Dialog muss gut »geführt« werden	55
Eine gute Vorbereitung ist 80 % des Erfolges	56
Zielvereinbarungen im Prinzip der minimalen Führung	56

Die Chance und die Grenze der SMART-Regel	57
Tore kann man nur erarbeiten, nicht befehlen – Training schon	59
Übung 7	61
Aufmerksamkeit, Disziplin und Regelmäßigkeit beim Erledigen der vereinbarten Aufgaben	61
Verbindlichkeit, Verbindlichkeit, Verbindlichkeit!	62
Delegation entlastet	63
Delegation entfaltet die Fähigkeiten des Mitarbeiters	64
Motivation erkennen und wecken	65
Motivation ist kein Mythos	67
Persönliches Wollen	68
Soziales Dürfen	68
Individuelles Können	70
Übung 8	71
Regeln für eine gelungene Delegation	71
»Ich habe keine Zeit«	72
Prozesse managen beim Mitarbeiter	73
Vorsicht bei Delegationen, die Einwände ausschließen	76
Wichtig: zeitnahe Feedbacks	77
Bewertungen sind konkret und eindeutig	78
Entkoppeln Sie Lob und Kritik	80
Feedback wird als solches benannt	80
Übung 9	81
Auch ein Chef verträgt Feedback	81
Das jährliche Gespräch mit dem Mitarbeiter	82
Wer sich das Gespräch mit dem Mitarbeiter »spart«, verschenkt wertvolle Ressourcen	82
Der Gesprächstermin ist bekannt	83
Finden Sie Ihren Gesprächsort – und wenn er noch nicht da ist, erfinden Sie ihn	83
Den Kaktus nicht als Blume verkaufen	84
Kommunikation gelingt und misslingt im »Hier und Jetzt«	84
»Was passiert hier gerade?«	85
Der Ausgangspunkt des Gesprächs ist die Gegenwart	85
Fallen entschärfen statt betreten	86
Die Tugend des Zuhörens	88
Zuhören! Nicht werten, nicht besser wissen, nicht lösen – zuhören!	89
Aktives Zuhören beschleunigt Verständigung	89
Nehmen Sie die Anregungen, soweit möglich, auf	91
Ein offener Gegner kann ein guter Freund werden	92
Die Aufgaben werden im Dialog erarbeitet, nicht aufgezwungen	94
Die negativen Folgen aufgezwungener Veränderung	94
Eine Aufgabenvereinbarung nach dem Aikido-Prinzip	96
Vorteile des Aikido-Prinzips	98
Wer fragt, der führt	99
Denkfragen bringen zum Denken	99

Klare Rahmen, vielfältige Möglichkeiten	101
Lob motiviert, Superlative sättigen	102
Nichts versprechen, was man nicht halten kann – das halten, was man versprochen hat	102
Ergebnisse werden vom Mitarbeiter protokolliert	103
Tadeln, nicht verletzen	104
Die wichtige Aufgabe der schwachen Mitarbeiter	105
Der zweifelhafte Sündenbockeffekt	106
Der offene Umgang mit Fehlern	107
Das Problem der inoffiziellen Führerschaft	108
Kleiner Exkurs: Wie »führe« ich meinen Chef?	110
Die Stärken stärken	113
Die Prinzipien des DU	114
WIR – Teamführung	119
Ein Team lässt sich nicht beherrschen	119
Ein gutes Team ist ein Gewinn – möglichst für alle	120
Wie viel Zusammenarbeit brauchen wir?	120
Der Aufbau von kooperativen statt konkurrierenden Teamstrukturen	121
Meetings sind entweder notwendig – oder sie finden nicht statt	122
Übung 10	123
Informationen und Veränderungen werden unvermittelt weitergegeben	124
Die Aufgabe der Führungskraft bei inoffiziellen Meetings	124
Woran Sie ein gutes Team erkennen können	126
Übung 11	127
Zielfokussierung und Ergebnisorientierung in Teams – Prozesse managen	127
Entwicklung der Feedbackkultur im Team	128
Gerade weil alle in einem Boot sitzen, ist es gut, dass nicht alle auf einer Seite sind	130
Ihr Team lernt, denn jedes Team lernt	133
Teams lassen sich nicht beherrschen – aber stören	134
Intelligenz der Gefühle in Gruppen nutzen lernen	135
Schaffen Sie Raum und Zeit für gemeinsame Gefühle	136
Interaktionen in Teams entstehen nach einem Muster	137
Wen störe ich wann und wie?	137
Ausgangssituationen für Veränderungen im Team	138
Gegenseitiges Zuhören in Teams fördern – wie geht das?	141
Ergebniszentrierte Interaktion am Beispiel der Reviewgespräche	143
Störungen können Teammuster verändern	146
Das stille Team	147
Das »konfliktschwere« Team	148
Reflektieren Sie!	150
Schaffen Sie Klarheit durch Visualisierung	151
Das »friedvolle« Team	152
Das chaotische Team	154
Übung 12	156

Minimales Instrumentarium für Meetings	157
Checkliste für eine schriftliche Agenda	158
Ein Beispiel für ein Besprechungsprotokoll	159
Individueller Aktivitätenplan	160
Das kritische Teamgespräch	161
Kleine Checkliste für erfolgreiche Meetings	163
Die Prinzipien des WIR	164
Vom Glück, vertrauensvoll führen zu können	165
Weiterführende Buchempfehlungen	167
Literaturverzeichnis	169
Danksagung zur zweiten Auflage	173