

Inhaltsverzeichnis

1	Einstimmen in das Arbeitsfeld der Führung	1
1.1	Führungsversagen und viele Schwachstellen	1
1.1.1	Fehlende Eignung	2
1.1.2	Keine oder mangelhafte Führungsausbildung	2
1.1.3	Ungenügendes Führungsverhalten	3
1.2	Die Merkmale einer guten Führung	4
1.3	Kann man „gut führen“ lernen?	5
1.3.1	Freude am Umgang mit Menschen	6
1.3.2	Aus dem „richtigen Holz“ geschnitzt sein	6
1.3.3	Das Führungshandwerk verstehen	6
1.3.4	Bereitschaft, sich selbst einzubringen	7
1.4	Wie dieses Buch lesen?	7
2	Grundwissen für Führungskräfte	9
2.1	Was ist eigentlich „Führen“?	9
2.2	Anforderungen an Führungskräfte	10
2.2.1	Linie oder Stab?	10
2.2.2	Entscheidende Kriterien	13
2.2.2.1	Fachkompetenz	13
2.2.2.2	Führungskompetenz	13
2.2.2.3	Kommunikationsfähigkeit	14
2.2.2.4	Belastbarkeit	14
2.2.2.5	Entschlusskraft	14
2.2.2.6	Flexibilität	15
2.2.2.7	Sozialkompetenz	15
2.2.2.8	Konfliktfähigkeit	15
2.2.3	Das „Führungsgen“	16
2.3	Die drei Formen der Autorität	16
2.3.1	Innere (natürliche) Autorität	17
2.3.1.1	Ehrlichkeit	18

2.3.1.2	Echtheit	18
2.3.1.3	Loyalität	18
2.3.1.4	Konsequentes Verhalten	19
2.3.1.5	Selbstbeherrschung	19
2.3.1.6	Positive Grundhaltung	20
2.3.1.7	Eigene Fehler zugeben können	20
2.3.2	Äußere Autorität (Prestige)	20
2.3.3	Fachautorität	21
2.3.4	Autorität und Führungsauftritt	22
2.4	Arbeitsklima	22
2.4.1	Teamgeist und Wirgefühel	22
2.4.2	Mein Auftrag als Führungskraft	23
2.4.3	Ein „Status mit Analyse“ gibt Aufschluss	24
2.4.4	Meine Aufbauarbeit	25
2.5	Typologie der Führungskräfte	26
2.5.1	Welchem Führungstypus gehöre ich an?	26
2.5.1.1	„Verwalter“	27
2.5.1.2	„Funktionäre“	27
2.5.1.3	„Manager“	28
2.5.1.4	„Unternehmer“	29
2.5.2	Die unternehmerische Führungskraft	30
2.6	Führungsgrundlagen und Strukturen	30
2.6.1	Führungsmodelle	31
2.6.2	Das Delegationsprinzip	31
2.6.3	Der Einzelauftrag	33
2.6.4	Der Dienstweg	34
2.6.5	Linien- und Stabsdienste	35
2.6.6	Meine Führungsinstrumente	36
2.6.6.1	Ziele setzen	37
2.6.6.2	Aufträge erteilen	38
2.6.6.3	Kontrollieren	39
2.6.6.4	Loben	40
2.6.6.5	Tadeln	42
2.6.6.6	Fördern	43
2.6.6.7	Das Mitarbeitergespräch	43
2.6.6.8	Das Qualifikationsgespräch	44
2.6.7	Meine Führungsorgane	45
2.6.7.1	Teamsitzungen	45
2.6.7.2	Kadersitzungen	46
2.6.7.3	Erweiterte Kadersitzungen	46
2.6.7.4	Kaderanlässe (Teamevents)	46

2.6.7.5	Spezielle Sitzungen	47
2.6.7.6	Arbeitsgruppen	47
2.6.8	Stellenbeschreibungen	48
2.6.9	Die Stellvertretung	50
2.6.9.1	Unechte Stellvertretung	50
2.6.9.2	Echte Stellvertretung	50
2.7	Das Auswählen von Führungskräften	52
2.7.1	Die Wurzeln des Problems	52
2.7.2	Anforderungsprofil	54
2.7.3	Sich einen ersten Eindruck verschaffen	55
2.7.3.1	Begleitbrief (Motivationsschreiben)	56
2.7.3.2	Lebenslauf (Curriculum Vitae)	56
2.7.3.3	Zeugnisse (Ausbildung)	57
2.7.3.4	Arbeitszeugnisse	58
2.7.3.5	Weitere Unterlagen	59
2.7.4	Vorstellungsgespräche, erste Runde	59
2.7.5	Verschiedene Entscheidungshilfen	61
2.7.5.1	Assessment	62
2.7.5.2	Psychologische Analysen	64
2.7.5.3	Grafologische Analyse	68
2.7.5.4	Referenzen einholen	70
2.7.5.5	Vorstellungsgespräche, zweite Runde	72
2.7.6	Den Auswahlentscheid treffen	73
2.7.7	Das Einführen neuer Mitarbeiter	74
2.7.7.1	Empfang	74
2.7.7.2	Eintrittsgespräch	75
2.7.7.3	Rundgang	76
2.7.7.4	Unterstützung	76
2.8	Das Coachen von Führungskräften	77
2.8.1	Eine interessante „Symbiose“	77
2.8.2	Die Wahl des richtigen Coachs	77
2.8.3	Das Durchführen eines professionellen Coachings	79
3	Mein Führungsalltag	83
3.1	Das ganze Spektrum der Führungsaufgaben	83
3.1.1	Blick auf den Auftragsbestand	84
3.1.2	Blick auf fachliche Belange	84
3.1.3	Blick auf die Ziele	85
3.1.4	Blick auf die Kosten	85
3.1.5	Blick auf die Wirtschaftlichkeit	85
3.1.6	Blick über den eigenen Gartenzaun	86
3.1.7	Blick auf die Mitarbeiter	86

3.2	Meine Vorbildfunktion	87
3.2.1	Gewinnender Auftritt	87
3.2.2	Eine klare Linie haben	89
3.2.3	Fair und gerecht sein	90
3.2.4	Keine Angriffsflächen bieten	91
3.2.5	Innere Autorität leben	92
3.3	Meine Winnermentalität	93
3.3.1	Was genau ist Winnermentalität?	93
3.3.2	Eigene Mentalität vs. Winnermentalität	94
3.3.3	Die sieben Grundregeln	94
3.4	Meine Macherqualitäten	97
3.4.1	Macher sind anpackend	98
3.4.2	Macher geben nicht so schnell auf	99
3.4.3	Macher sind vorausschauend	100
3.4.4	Macher holen sich die stärksten Leute ins Boot	101
3.4.5	Machern ist nicht wichtig, wer Recht hat, sondern was richtig ist	101
3.4.6	Macher dulden keine Störfaktoren	101
3.4.7	Macher können mit ihrer Zeit umgehen	103
3.4.7.1	Tagesplan und Wochenübersicht	103
3.4.7.2	Prioritäten setzen	104
3.4.7.3	Rollende Planung	104
3.4.7.4	Arbeiten delegieren	105
3.4.7.5	Zeitreserven einplanen	105
3.4.7.6	Nein sagen können	106
3.4.7.7	Zeitfresser eliminieren	106
3.5	Das Beherrschen der Führungstechnik	108
3.5.1	Ich bin im Bild	109
3.5.2	Ich übernehme Führungsverantwortung	109
3.5.3	Ich gebe Rückendeckung	110
3.5.4	Ich reflektiere mich selbst	111
3.6	Mein motivierender Führungsstil	111
3.6.1	Ebene 1: Ich Sorge mich um das Wohl der Mitarbeiter	112
3.6.2	Ebene 2: Ich gebe Wertschätzung	114
3.6.3	Motivationsebene 3: Ich fördere den Teamgeist	116
3.6.4	Ebene 4: Ich schaffe Anreize	118
3.7	Meine kommunikativen Skills	119
3.7.1	Was ist gute Kommunikation?	120
3.7.2	Meine kommunikative Grundhaltung	122
3.7.2.1	Ich achte auf meine Zunge	122
3.7.2.2	Ich höre aktiv zu	123

3.7.2.3	Ich kommuniziere mit Mehrwert	123
3.7.2.4	Ich setze gezielt Fragen ein	124
3.7.2.5	Ich bin gesprächsaktiv	125
3.7.2.6	Ich pflege den Small Talk	126
3.7.2.7	Ich gebe mich schlagfertig	126
3.7.3	Meine nonverbale Kommunikation	127
3.7.3.1	Wie die nonverbale Kommunikation nutzen?	127
3.7.3.2	Die Befindlichkeit schalten	128
3.7.3.3	Mein Blickkontakt	128
3.7.3.4	Mein Lächeln	129
3.7.4	Wie Mitarbeiter überzeugen?	129
3.7.5	Das Verhandlungsprinzip	131
3.7.6	Ein wichtiges Gespräch <i>richtig</i> führen	132
3.7.7	Eine Sitzung <i>führen</i>	134
3.7.7.1	Meine Ziele	135
3.7.7.2	Wirkungsvolles Traktandieren	135
3.7.7.3	Die richtigen Teilnehmer	137
3.7.7.4	Zwei unumstößliche Regeln	137
3.7.7.5	Die Zügel straff halten	138
3.7.7.6	Richtiges Diskutieren	138
3.7.7.7	Angemessenes Sitzungsumfeld	138
3.7.7.8	Eine Präsentation <i>gekonnt</i> halten	139
3.7.7.9	Die Aufnahmekanäle des Publikums	139
3.7.7.10	Einsatz von PowerPoint	140
3.7.7.11	Meine Vorbereitung	141
3.7.7.12	Wie eine Präsentation beginnen?	141
3.7.7.13	Wie eine Präsentation beenden?	142
3.7.7.14	Die richtige Anzahl Charts	143
3.7.7.15	Richtiges Gestalten der Charts	143
3.7.7.16	Ablesen von Manuskript?	144
3.7.7.17	Was ich beim Auftritt unbedingt vermeiden muss	145
4	Fehler und Konflikte	149
4.1	Führungsfehler und ihre Folgen	149
4.1.1	Zehn Führungsfehler, die <i>ich</i> vermeiden muss	150
4.1.2	Dienst nach Vorschrift	155
4.1.3	Innere Kündigung	155
4.1.4	Liebesaffären in der Firma	156
4.2	Mein Konfliktverhalten	157
4.2.1	Die verschiedenen Konfliktquellen	157
4.2.1.1	Meine Mitarbeiter	158
4.2.1.2	Personelle und organisatorische Sachverhalte	158

4.2.1.3	Der eigene Chef	159
4.2.1.4	Andere Abteilungen und Bereiche	160
4.2.1.5	Externe Stellen	160
4.2.2	Ich bin bestrebt, Konflikte zu vermeiden	160
4.2.3	Ich vermag, Konfliktsituationen frühzeitig zu erkennen	162
4.2.4	Ich weiche Konflikten nicht aus	162
4.3	Konflikte und ihre Lösung	163
4.3.1	Generelles Vorgehen bei einer Konfliktsituation	163
4.3.2	Ich habe mit einem Mitarbeiter ein Problem	165
4.3.3	Ich habe in der Zusammenarbeit mit einem Kollegen/ einer Kollegin ein Problem	166
4.3.4	Ich habe mit meinem Chef ein Problem	169
4.4	Whistleblowing	173
4.4.1	Um was es geht	173
4.4.2	Das Hinweisgeberschutzgesetz	175
4.4.3	Der Weg in die Medien	177
4.4.4	Soll man es wagen?	179
4.5	Niemals ein Burnout	179
4.5.1	Niemand ist vor einem Burnout gefeit	180
4.5.2	Achtung: Stress und andere Ursachen	181
4.5.3	Die Alarmzeichen erkennen	183
4.5.4	Das große Dilemma	184
4.5.5	Meine Burnoutprävention	186
4.5.5.1	Ist meine Work-Live-Balance im Lot?	186
4.5.5.2	Meine Entlastungsfaktoren	187
4.5.5.3	Meine Lebensfreude	192
4.5.6	Der Weg zurück	194
4.5.6.1	Hilfe und Unterstützung	194
4.5.6.2	Sonne, frische Luft und viel bewegen	195
4.5.6.3	Arbeitspensum temporär reduzieren	195
4.5.6.4	Gegen die innere Unruhe ankämpfen	195
4.5.6.5	AD wieder absetzen	196
5	Vier solide Standbeine	197