
Inhaltsverzeichnis

Einführung	11
1 Die Logik unserer Gefühle: Herausforderungen folgen ihren eigenen Regeln	17
1.1 Logik der Gefühle bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	17
1.1.1 Gefühle sind stärker als die besten Argumente	17
1.1.2 Unsere vier Grundkategorien von Gefühlen	19
1.2 Logik der Gefühle in der Mitarbeiterführung	21
1.2.1 Phase eins der Change-Kurve: Unsicherheit – kommt da was auf uns zu?	22
1.2.2 Phase zwei der Change-Kurve: Euphorie – wir schaffen das!	23
1.2.3 Phase drei der Change-Kurve: Das Tal der Tränen – was verlieren wir?!	24
1.2.4 Phase vier der Change-Kurve: Mut auf Neues – wir sehen den Gipfel	26
1.2.5 Phase fünf der Change-Kurve: Stabilisierung – das Neue wird uns jetzt vertraut	26
1.3 Logik der Gefühle in der Organisationsentwicklung	28
1.3.1 Der Markt ist immer für alle gleich	28
1.3.2 Die Plötzlichkeit aller Transformationsprozesse im Geschäftsmodellwechsel	29
1.3.3 Widerstand tut Not – Vorsicht vor Resignation	31
1.3.4 Fokus auf Zukunft und Zielbild	32
1.3.5 Sukzessive ebenenspezifische Transparenz – Klugheit trifft Vertrauen	33
1.3.6 Zeitversatz in der Kommunikation	35
2 Mentale Stärke: Gedankendisziplin von Spitzensportlern lernen	37
2.1 Mentale Stärke bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) ..	37
2.1.1 Mentale Stärke als Voraussetzung für Bestleistung	37
2.1.2 Einer Information folgt immer eine Emotion	38

2.1.3	Die negative Emotion: Gift für unsere körperliche und geistige Leistungsfähigkeit	42
2.1.4	Mit Gedankendisziplin zur positiven Selbststeuerung	44
2.2	Mentale Stärke in der Mitarbeiterführung	46
2.2.1	Konsequente Lösungsorientierung zur Stärkung der Mitarbeiter	46
2.2.2	Erfolgsdenken durch positive Wahrnehmungssteuerung	49
2.2.3	Die Herausforderung der positiven Wortwahl	51
2.2.4	Lösungs- und erfolgsorientierte Besprechungen	52
2.3	Mentale Stärke in der Organisationsentwicklung	53
2.3.1	Gedankendisziplin als Kulturmerkmal starker Organisationen	53
2.3.2	Lösungsorientierung ist Teil einer vertrauensvollen Fehlerkultur	55
2.3.3	Professionelle Wahrnehmungssteuerung als Teil einer Erfolgskultur	55
2.3.4	Krisenansprachen klug gestalten	57
3	Zielorientierung: Frei und mutig Neues denken und lenken	59
3.1	Zielorientierung bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	59
3.1.1	Wünsche sind nicht Ziele	59
3.1.2	Erfolgsplanung: Sich selbst Ziele setzen	61
3.1.3	Zukunftsplanung braucht Zeitdisziplin – die Arbeit am System	64
3.2	Zielorientierung in der Mitarbeiterführung	66
3.2.1	Zukunft beginnt immer im Kopf – das mentale Begraben von Zielen	66
3.2.2	Think big – wie ambitioniert dürfen neue Ziele sein?	69
3.2.3	Verantwortungsübernahme in Phasen der Unsicherheit	71
3.3	Zielorientierung in der Organisationsentwicklung	72
3.3.1	Steuerung durch Zielsetzung: top down statt bottom up	72
3.3.2	Attraktive Zielbilder für den Aufbruch in die Zukunft	75
3.3.3	Vom Erfordernis sich widersprechender unternehmerischer Führung im Transformationsprozess	77
3.3.4	Systematische Kommunikation des neuen Zielbildes (Change-Kommunikation)	79
3.3.5	Der doppelte Mut bei Korrekturen begonnener Maßnahmen	80

4	Begeisterung: Treibstoff und Motivation für Veränderungen	83
4.1	Begeisterung bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	83
4.1.1	Das eigene Wertesystem als Energiequelle nutzen	83
4.1.2	Jedes Wertesystem hat immer eine Hierarchie!	85
4.2	Begeisterung in der Mitarbeiterführung	87
4.2.1	Begeistern Sie richtig: Intrinsische und extrinsische Motivation	87
4.2.2	Eigen- und Fremdmotivation stehen gleichwertig nebeneinander	90
4.2.3	Mythos Motivation: Wer nicht will, der will nicht	91
4.2.4	Der Einsatz von Werten in der situationsgerechten Kommunikation und im Beziehungsmanagement	93
4.3	Begeisterung in der Organisationsentwicklung	98
4.3.1	Passt die Führungsmannschaft zu den Unternehmens- werten?	98
4.3.2	Bewährte Unternehmenswerte hemmen Veränderungen . .	100
4.3.3	Zielvereinbarungen und Anreizsysteme – Allheilmittel oder Bremse des Erfolgs?	104
5	Durchsetzungskraft: Mit Umsetzungsgeschick »die PS auf die Straße bringen«	109
5.1	Durchsetzungskraft bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	109
5.1.1	Mein Persönlichkeitsprofil bestimmt meine Leistungsgrenze	109
5.1.2	Für die zweidimensionale Messbarkeit der Ausprägungen Ihrer Persönlichkeit	111
5.1.3	Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Führungskräfte . . .	113
5.2	Durchsetzungskraft in der Mitarbeiterführung	117
5.2.1	Zweidimensionale Systeme: Wertschätzung und Klarheit in Mitarbeitergesprächen	117
5.2.2	Stärken stärken: Defizitorientierte Kritikgespräche sind Zeitverschwendung!	119
5.2.3	Versetzung vor Trennung: Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz	120
5.2.4	Delegation – eine Frage der Persönlichkeit	121
5.2.5	Führungshandeln ist immer auch Konflikthandeln	124

5.3	Durchsetzungskraft in der Organisationsentwicklung	127
5.3.1	Die Bedeutung der konsequenten Personalauswahl von durchsetzungsstarken Führungsmannschaften	127
5.3.2	Führungswechsel in der Krise?	129
5.3.3	Spielklassenwechsel nach starken Wachstumsphasen	131
5.3.4	Der persönliche Führungserfolg ist abhängig von der Unternehmenskultur	131
6	Rollengeschick: Das eigene Rollenverhalten als Bremse oder Motor	135
6.1	Rollengeschick bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	135
6.1.1	Jeder Mensch ist immer auch ein Rollenspieler	135
6.1.2	Mein eigenes Rollenverhalten – Bremse oder Stärkung!	136
6.1.3	Die Entwicklung von neuen, stärkenden Rollen	137
6.1.4	Der Einsatz der Körpersprache zur Festigung neuer Rollen	139
6.1.5	Führungspersönlichkeiten sind exzellente Rollenspieler	141
6.2	Rollengeschick in der Mitarbeiterführung	143
6.2.1	Konflikte durch Rollenwechsel: vom Kollegen zur Führungskraft	143
6.2.2	Das Erfolgsrezept: Mit beziehungs- und sachorientiertem Rollengeschick gleichermaßen erfolgreich führen	145
6.2.3	Opfer oder Täter – die zwei Rollen der Mitarbeiter beim Problemlösen	148
6.3	Rollengeschick in der Organisationsentwicklung	149
6.3.1	Vom Vorteil heterogen besetzter Leitungsgremien	149
6.3.2	Die vier Rollen der Mitarbeiter in Transformationsprozessen	151
7	Souveränität: Belastende Situationen mit Selbstvertrauen und Gelassenheit meistern	155
7.1	Souveränität als Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	155
7.1.1	Souverän und gelassen bei Angriffen reagieren	155
7.1.2	Die vier emotionalen Herrscher unseres Selbstvertrauens	157
7.1.3	Die Basis souveränen Führungshandelns: Selbstvertrauen	159
7.1.4	Souveränität und Gelassenheit ist auch eine Sache unserer Einstellungen	161
7.1.5	Mehr Souveränität durch neue, stärkende Einstellungen	163

7.2	Souveränität in der Mitarbeiterführung	167
7.2.1	Die Unantastbarkeit des Selbstwertgefühls in einer wertschätzenden Streitkultur	167
7.2.2	Umgang mit selbstzweiflerischen Mitarbeitern	169
7.2.3	Eine konsequente Wertschätzungskultur stärkt das Selbstvertrauen aller	171
7.3	Souveränität in der Organisationsentwicklung	172
7.3.1	Ehrlichkeit und Vertrauen anstelle von Hinhalten und Ausweichen	172
7.3.2	Das Selbstwertgefühl von Mitarbeitern im Personalabbau	173
7.3.3	Souveräner Umgang mit Betriebsrat und Gewerkschaft in schwierigen Zeiten	175
7.3.4	Das Vertrauen von Kunden und Lieferanten in Unternehmen	176
7.3.5	Das Vertrauen von Eigentümern und Banken	177
	Anhang	179
	Kurzer Überblick über genannte Forscher	180
	Literaturverzeichnis	182
	Der Autor	183
	Stichwortverzeichnis	185