
Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Wer führt, gewinnt – ein kleines Manual zur Führung	15
Erster Teil: Von Grundsätzlichem und von Grundlagen	21
1 Warum ist Führung so wichtig? Und wozu nun ein Manual?	23
1.1 Systemische Aspekte der Führung	24
1.2 Moderne Führung	24
1.3 Handbüchlein als Begleiter	27
1.4 Eigene Struktur finden	32
2 Sichten auf die Führung	35
2.1 Funktionale Sicht	36
2.2 Prozessuale Sicht	40
2.3 Projektsicht	41
2.4 Psychologische Sicht	42
2.5 Empathie und Emotion	43
2.6 Von den Sichten zu den Dimensionen	43
3 Die Grundlagen – Eckpfeiler der guten Führung	47
3.1 Persönlichkeit	48
3.2 Verhalten und Sicherheit	50
3.3 Kommunikation	52
3.4 Vertrauen und Kontrolle	52
3.5 Kultur und Kollektiv	53
3.6 Management	54
3.7 Dynamik und Lernen	55
3.8 Qualität und Mehrwert	56
3.9 Verantwortlichkeit	58
3.10 Am Ende bestimmt die Individualität die Führungswirklichkeit	59
Zweiter Teil: Über die Praxis und das Verstehen zum Anwenden	61
4 Ganz konkret – Führung verstehen, Führung zur Wirkung bringen	63
4.1 Persönlichkeit – Persönlichkeit zeigen, Selbstsicherheit gewinnen	65
4.2 Sicherheit – Sicherheit zeigen und Sicherheit geben	67
4.3 Überzeugen – eine ganz besondere Führungsstärke zeigen	68

4.4	Rollen – Rollenbewusstsein entwickeln	68
4.5	Standpunkt – Position beziehen und Eigenständigkeit vorleben	70
4.6	Verantwortung – übernehmen, statt hin- und herzuschieben	71
4.7	Handeln – durch Machen überzeugen	71
4.8	Übersicht – mit Souveränität Bindung schaffen	72
4.9	Fakten – mit kritischer Distanz bewerten und auf Tatsachen zurückgreifen	73
4.10	Vorausdenken – einen Schritt weiter gehen	74
4.11	Strategie – aktiv mitgestalten und immer nach vorn schauen	75
4.12	Orientierung – Ziele geben Halt	76
4.13	Richtung – mit Richtung Orientierung geben	76
4.14	Vertrauen – als Ding mit zwei Seiten verstehen	77
4.15	Entscheidungen – treffen und Umsetzung gewährleisten	79
4.16	Leistung – nur mit Leistungsbereitschaft	80
4.17	Controlling – Nachhalten, nicht wahnhaft überwachen	81
4.18	Erkennen – schnell erfassen, vernetzt denken und konsequent handeln	82
4.19	Delegieren – eine größtmögliche Wirkung erzielen	82
4.20	Probleme – lösen statt Problemverschiebung	83
4.21	Reden – ist mehr als Gold. Die Bedeutung von Kommunikation erkennen	84
4.22	Verhandeln – will gelernt sein	88
4.23	Konflikte – direkt und konsequent auflösen	91
4.24	Krisen – in der Krise Stärke zeigen und Krisen meistern	93
4.25	Authentizität – den Wert der Authentizität schätzen	94
4.26	Werte – Wertevermittlung ernst meinen	95
4.27	Rechte – Rechte wahren	96
4.28	Vorbild – Vorbild sein	96
4.29	Selbstbestimmung – Freiheiten schaffen und Selbstbestimmung zulassen	97
4.30	Zufriedenheit – Zufriedenheit stiften und Rückhalt geben	98
4.31	Aufmerksamkeit – kleine Aufmerksamkeiten haben große Wirkung	99
4.32	Unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliches Handeln	99
4.33	Qualität – Image mittels Qualität sichern	100
4.34	Nachhaltigkeit – konstruktiv nachverfolgen	101
4.35	Vorausschauen – auf dem Tellerrand tanzen und Visionen entwerfen	102
4.36	Ideen – Mitarbeiter ernst nehmen	103
4.37	Verändern – Veränderungen stets vor Augen, Wandel fortlaufend gestalten	104
4.38	Umgestalten – vom Wandel zur Reorganisation übergehen	104
4.39	Dynamik – am Ende Dynamik entstehen lassen	106
4.40	Wissen – proaktiv Wissen anwenden	108
4.41	Kybernetik – Kybernetik lesen	110
4.42	Zusammenhalt – Mitsstreiter finden und Ausgrenzungen verhindern	112
4.43	Teambildung – ein Team zusammenschweißen	112
4.44	Synergien – alles zusammenfließen lassen und zur Wirkung bringen	114
4.45	Kompetenzen anwenden	114

5	Operative Führung	117
5.1	Bausteine des Führens in der Prozesssicht	117
5.2	Prozessgestaltung und Arbeitsorganisation	119
5.3	Arbeitsmethodik als Führungsinstrument, Priorisierung als Tatkraft	121
5.4	Strategie umsetzen, Ziele finden, Maßnahmen entwickeln, nachhaltig agieren	122
5.5	Zukunftsorientierung als Übernahme von Verantwortung	123
5.6	Führen gestalten	124
5.7	Sicherheit gewinnen und Ruhe bewahren	126
5.8	Alle Planung braucht ein Tun	127
5.9	Schrittweise – Komplexität zerlegen	128
5.10	Fehler kultivieren	129
5.11	Entscheidungsfindung als Weg zur Entscheidungsfreude	129
5.12	Rollen verteilen und Rollenbewusstsein entwickeln	131
5.13	Flexibilisieren durch Entwickeln von Personal – ein Exkurs	131
5.14	Leistungsträger fördern – Fachkräfte binden	134
5.15	Werte vermitteln, Anreize schaffen	134
5.16	Aufwand und Nutzen im Griff – Mehrwert garantiert	135
5.17	Von Kennzahlen bis Controlling	136
5.18	Werkzeuge nicht bestaunen oder nur beurteilen, sondern einsetzen	137
5.19	Plattformen nutzen, Digitalisierung leben	138
5.20	Wissen teilen – Wissen in Fluss bringen	139
5.21	In Bewegung bringen – Dynamik erzeugen	141
5.22	Wandel bis hin zur Wandlungskultur	142
5.23	Change und Agieren in der Reorganisation	143
5.24	Transparenz von Anfang bis Ende	144
5.25	Tatsachen – die Macht des Faktischen	146
5.26	Strukturabgrenzungen	147
5.27	Handwerk des Tagesgeschäfts: Aktionspläne	148
5.28	Von Hierarchien und anderen Befindlichkeiten	150
5.29	Rechtlich konform	150
5.30	Vom Rechtlichen zum Moralischen	151
5.31	Kraft der Sprache nutzen	152
5.32	Aus Einzelnen eine Gesamtheit machen	160
5.33	Ziele gemeinsam erreichen – der Kollektivgedanke	163
5.34	Mitarbeiterbindung – mehr als Wertschätzung	166
5.35	Talente – besondere Fähigkeiten erkennen und zur Geltung bringen	167
5.36	Eigene Fähigkeiten erkennen, nutzen, ausbilden – der Dreisatz des Handelns	168
5.37	Reorganisation – Tribut an die Dynamik	169
5.38	Trennung – nichts geht mehr	178
5.39	Vom Mosaikstein zum Führungsbild – Überblick und Verstehen statt Komplettheit	179

6	Psychologie des Führens	181
6.1	Selbsteinschätzung und Fremdbewertung	182
6.2	Von der Kompetenz zur Performanz	183
6.3	Unsicherheit	183
6.4	Selbstmarketing	185
6.5	Ehrgeiz	185
6.6	Körperhaltung und Stimme	186
6.7	Rollenwechsel	186
6.8	Erfahrung und Lernen	187
6.9	Von Motivation bis Leistungsmotivation	188
6.10	Teamgeist	188
6.11	Jedes Team eine psychologische Herausforderung	189
6.12	Mitarbeiter auswählen und Mitarbeiter bewerten	190
6.13	Kommunikationspsychologie und Umgang mit Sprache	192
6.14	Werte sind mehr wert	194
6.15	Identifikation erst durch Identifizieren	194
6.16	Druck von außen – Chefsache	195
6.17	Low Performance – kein Grund für pauschale Maßnahmen	195
6.18	Konflikte als Grenzsituationen der Zusammenarbeit	196
6.19	Resilienz – kein theoretischer Formalismus	197
6.20	Grauzone des Führens	198
6.21	Führen als Umgang mit Menschen	199
7	Der Setzkasten – Einzelteile zur erfolgreichen Führung	201
7.1	Zukunft in die eigenen Hände nehmen	202
7.2	Ein individuelles Progressionsmodell gestalten	203
7.3	Führungskompetenz als Ganzes und Kompetenzen als Bausteine	205
7.4	Der individuelle Entwicklungsplan	212
7.5	Von der Gesamtheit zum Baukasten zum Setzkasten	214
7.6	Den eigenen Weg durch den Impulswald finden	222
8	Alles zusammen: die moderne Führungspersönlichkeit	225
8.1	Bedarf und Veränderungsbewusstsein als Taktgeber der Kompetenzentwicklung	227
8.2	Digitalisierung, Demokratisierung und Selbstbestimmung	228
8.3	Multidimensionalität	228
8.4	Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein	229
8.5	Dynamik und Change	230
8.6	Wissenstransfer und Wissensvernetzung	230
8.7	Ein modernes Führungsmodell	231
8.8	Führung als Impulsgeber	232
8.9	Der neue Führungstypus	232

8.10	Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zur Veränderung	233
8.11	Flache Hierarchien ernst gemeint	234
8.12	Menschlichkeit	234
8.13	Aufwand, Nutzen, Mehrwert	235
8.14	Über das Verstehen zum Anwenden und zum Handeln	236
8.15	Organisationsentwicklung und Zukunftsgestaltung	236
9	Arbeitsmaterialien	239
	Stichwortverzeichnis	245