

SCHÄFFER

POESCHEL

Winfried Berner/Regula Hagenhoff/Thomas Vetter/
Meik Führung

Ermutigende Führung

Für eine Kultur des Wachstums

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3465-2 Bestell-Nr. 20147-0001
EPDF ISBN 978-3-7992-7006-9 Bestell-Nr. 20147-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, www.dtp-text.de
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany
Oktober 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhalt

1	Einführung: Wozu »Ermutigende Führung«?	1
	Teil I: Die Schlüsselrolle von (sozialem) Mut und Ermutigung	7
2	Mut und Mutlosigkeit bestimmen unser Leben	8
2.1	Was wir unter Mut verstehen (und was nicht)	8
	<i>Übung:</i> »Einmal angenommen, ich wäre mutiger ...«	17
2.2	Minderwertigkeitsgefühle, Zugehörigkeit und Geltungsstreben	17
	<i>Übung:</i> Das Gefühl, nicht dazu zu gehören	20
2.3	Stören, Machtkämpfe, Rache und Versagen	31
2.4	Lästern, Klatsch und üble Nachrede	37
3	Was Ermutigung ist und wie sie wirkt	41
3.1	Der Unterschied zu Lob und Anerkennung	41
	<i>Übung:</i> Was empfinden Sie persönlich als Ermutigung, was als Entmutigung?	44
3.2	Ermutigung und Selbstermutigung	45
	<i>Übung:</i> Selbstermutigung – Theo Schoenakers drei Fragen	48
3.3	Das innere Selbstgespräch	48
	<i>Übung:</i> Sagen Sie »ich« zu sich oder sagen Sie »du« zu sich?	50
	<i>Übung:</i> Ihre inneren Selbstgespräche	52
	<i>Übung:</i> Selbstermutigung – Mischen Sie sich in Ihre Selbst- gespräche ein	53
3.4	Wo wir Ermutigung brauchen (und wo nicht)	54
3.5	Die potenzierende Wirkung von Ermutigung und Entmutigung	61
4	Ermutigung in der Praxis	65
4.1	Nicht die Form zählt, sondern die Wirkung	65
4.2	Voraussetzung ist eine gute Beziehung	67
4.3	Weniger eine Technik als eine Haltung	71
4.4	Direkte und indirekte Ermutigung	75
4.5	Direkte Ermutigung	79
4.6	Grenzen der Ermutigung	85
	Teil II: Ermutigende Führung	89
5	Der Nutzen ermutigender Führung	90
5.1	Mehr Leistung und schnellere Anpassungsfähigkeit	90
5.2	Mutpegel und Leistungsniveau anheben	94

5.3	Kleine Wunder	98
5.4	Entwicklungspotenziale nutzen	100
5.5	Menschlicher und ökonomischer Nutzen	104
5.6	Mut, Leistung und Zufriedenheit	108
5.7	Freude am Überwinden eigener Grenzen.....	110
5.8	Missverständnisse oder: Was Ermutigende Führung <i>nicht</i> ist.....	113
5.9	Verbreitete Hindernisse auf dem Weg zu ermutigender Führung	119
6	Ermutigend führen lernen	134
6.1	Ermutigung vs. ermutigende Führung	134
6.2	Die eigene Wirkung kennenlernen	140
6.3	Selbstermutigung ist die Basis für die Ermutigung anderer	144
	<i>Übung zur Selbstermutigung: Die Kehrtwende</i>	150
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Kleine Selbstermutigung für zwischendurch</i>	154
6.4	Ein ermutigendes Teamklima schaffen	154
	<i>Übung: Bessere Ergebnisse durch mehr Mut</i>	159
6.5	Das »klassische Führungshandwerk« professionell ausüben	159
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ermutigung eines jungen Mitarbeiters I</i>	169
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ermutigung eines jungen Mitarbeiters II</i>	169
6.6	Direkte Ermutigung in der Führung	170
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Fähigkeiten – vorgegeben oder entwickelbar?</i>	175
6.7	Ihre Mitarbeiter: Konstanten oder Variablen?.....	177
	<i>Übung: Statik oder Dynamik</i>	178
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Durchgefallen – und nun?</i>	179
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Statische oder dynamische Sicht auf Mitarbeiter</i>	181
	<i>Übung: Ermutigung eines schwierigen Mitarbeiters I</i>	183
	<i>Übung: Ermutigung eines schwierigen Mitarbeiters II</i>	184
6.8	Ermutigung in schwierigen Fällen.....	184
7	Ermutigende Führung jenseits der Hierarchien	197
7.1	Nicht Ausnahme, sondern Normalität	197
7.2	Führen ohne Weisungsbefugnis.....	200
7.3	Ermutigung nach oben.....	206
8	Mutiger Umgang mit Konflikten	214
8.1	Pflichtaufgabe Konfliktklärung	214
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ihre Einstellung zu Konflikten: Aufgabe</i>	215
	<i>Fünf-Minuten-Übung: Ihre Einstellung zu Konflikten: Auswertung</i> ...	215
8.2	Die drei Phasen der Konfliktklärung	216
8.3	Innere Vorbereitung und Einstimmung	218
	<i>Übung: Umgang mit Katastrophenphantasien</i>	225

8.4 Ein klärendes Konfliktgespräch führen	226
<i>Übung</i> : Die Schwierigkeit, Person und Sache zu trennen.....	230
8.5 Am Ende zählt die Umsetzung.....	234
<i>Übung</i> : Selbsteinschätzung Ihrer Konfliktfähigkeit	240
8.6 Die eigene Konfliktfähigkeit trainieren	241
Teil III: Eine ermutigende Führungskultur aufbauen	247
9 Der Nutzen einer mutigen Führungskultur	248
9.1 Eine ermutigende Führungskultur als Wettbewerbsvorteil.....	248
9.2 Mut und Veränderungsbereitschaft	251
9.3 Darf man ermutigende Führung zur Pflicht machen?	257
10 Wie man eine Kultur verändert	260
10.1 Von der Strategie zur Führungskultur	260
10.2 Wie man eine (Führungs-) Kultur verändert.....	263
10.3 Einen tragfähigen Zielkonsens in der Geschäftsleitung herbeiführen	265
10.4 Starke Gründe für eine Neuausrichtung des Führungsverhaltens schaffen	272
10.5 Trainingsprogramm ermutigende Führung	280
10.6 Verzahnung von inhaltlichem und sozialem Prozess.....	283
<i>Übung</i> : Arbeiten mit dem Leistungsdreieck	287
10.7 Einen Regelkreis der Führungskultur aufbauen.....	287
Teil IV: Ermutigende Führung in der Praxis	295
11 Gustav Holtkemper, Commerzbank AG: »Die Mitarbeiter sollen sich trauen, sich auf neue Wege einzulassen«	296
12 Volker Kronseder, KRONES AG: »Ich freue mich, wenn die Mitarbeiter erfolgreich sind«	307
13 Prof. Dr. Hubert Weiger, BUND e.V.: »Über die Feste ist ein neues Gemeinschaftsgefühl entstanden« ..	316
14 Literatur	327
Register	337
Autoren.....	345