

Inhaltsverzeichnis

Stimmen zum Buch	11
Vorwort zur komplett überarbeiteten und ergänzten Auflage	13
Einführung	17
Teil I: Führung der Mitarbeiter	21
1 So finden Sie Ihre Rolle als Führungskraft	23
1.1 Verschaffen Sie sich ein Bild von der neuen Position	26
1.2 Bereiten Sie sich auf die Veränderung vor	28
1.2.1 Nutzen Sie interne und externe Unterstützung	28
1.2.2 Stellen Sie einen »Businessplan« auf	29
1.2.3 Planen Sie den Antrittstag	30
1.2.4 Meistern Sie die ersten 100 Tage	30
1.2.5 Gestern Mitarbeiter – heute Führungskraft	31
1.3 Zusammenfassung	34
2 So bauen Sie eine leistungsfähige Mannschaft auf	37
2.1 In sieben Schritten zum leistungsfähigen Team	37
2.1.1 Schritt 1: Bereiten Sie sich auf Ihre Gruppe vor	39
2.1.2 Schritt 2: Klären Sie Rahmenbedingungen und Ziele	40
2.1.3 Schritt 3: Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter	41
2.1.4 Schritt 4: Vermitteln Sie Strategie und Ziele	42
2.1.5 Schritt 5: Legen Sie Erwartungen und Spielregeln fest	43
2.1.6 Schritt 6: Treffen Sie Zielvereinbarungen	45
2.1.7 Schritt 7: Schaffen Sie Vernetzungen – also Beziehungen und Austausch untereinander	46
2.2 Wie Sie das Team zusammenhalten	48
2.2.1 Umgang mit Widerstand: Ist es ein fauler Apfel?	48
2.2.2 Kritisieren ohne zu demotivieren	49
2.2.3 High Performer: Ziehen lassen statt festhalten	51
2.3 Zusammenfassung	52
3 Delegieren Sie!	55
3.1 Führungskraft statt Experte: Wechseln Sie die Perspektive	55
3.2 Loslassen und vertrauen	56
3.3 Strategie: Wie Sie richtig delegieren	58
3.4 Zusammenfassung	60

4	So führen Sie in Veränderungsprozessen	63
4.1	Veränderung: Eine Ausnahmesituation für das ganze Team	63
4.2	Die Veränderungssituation managen	65
4.2.1	Regel 1: Kämpfen Sie nicht gegen das Unvermeidliche an	65
4.2.2	Regel 2: Holen Sie alle erreichbaren Informationen ein	66
4.2.3	Regel 3: Identifizieren Sie die Chancen und Potenziale der Veränderung	66
4.2.4	Regel 4: Kommunizieren Sie offen mit Ihren Mitarbeitern	66
4.2.5	Regel 5: Spielen Sie mögliche Szenarien durch	67
4.2.6	Regel 6: Halten Sie Ihr Team leistungsfähig	68
4.3	Wenn die Führungskraft selbst führungslos ist	68
4.4	Zusammenfassung	69
5	Wie Sie als Führungskraft noch besser werden	71
5.1	Gefangen im Regelkreis	71
5.2	Handeln Sie im Einklang mit Ihrer inneren Überzeugung	74
5.3	Zusammenfassung	75
6	So finden Sie Ihren eigenen Führungsstil	77
6.1	Die schwierige Suche nach dem eigenen Stil	78
6.1.1	Kopieren Sie nicht den Führungsstil Ihres Chefs!	78
6.1.2	Der Weg zum eigenen Führungsstil	80
6.2	Wie Ihr Führungsstil sich weiterentwickelt	80
6.3	Zusammenfassung	82
Teil II: Führung der Vorgesetzten		85
7	Wie Sie vom Vorgesetzten bekommen, was Sie brauchen	87
7.1	Strategisches Wirken für Fortgeschrittene: Über die Bande spielen	88
7.2	Beachten Sie die Hierarchieebene des Vorgesetzten	91
7.3	Dolmetscher zwischen den Ebenen: Die F2-Führungskraft	92
7.4	Zusammenfassung	93
8	So werden Sie und Ihr Team wahrgenommen und anerkannt	95
8.1	Fordern Sie die Aufmerksamkeit ein!	96
8.2	Wie Sie Ihren Vorgesetzten zum Feedback bewegen	97
8.3	Auch Nichtssagen kann ein Lob sein	99
8.4	Zusammenfassung	99
9	Bleiben Sie handlungsfähig!	101
9.1	Situation 1: Die Einmischung ist der Ausnahmefall	102
9.2	Situation 2: Hinter der Fremdsteuerung steht ein Strukturproblem	103

9.3	Situation 3: Der Chef mischt sich ständig ein	104
9.4	Was Sie gegen Fremdsteuerung von oben tun können	105
9.5	Zusammenfassung	108
10	Wie Sie mit nicht erfüllbaren Vorgaben umgehen	111
10.1	Variante 1: Die schleichende Überforderung	112
10.1.1	Die Weggabelung erkennen	113
10.1.2	Den anderen Weg einschlagen	114
10.2	Variante 2: Das unrealistische Ziel	116
10.3	Wenn der Chef Unmögliches verlangt – und hart bleibt	118
10.4	Zusammenfassung	119
11	Wie Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten mehr Durchsetzungskraft entwickeln	121
11.1	Handeln Sie mit innerer Überzeugung	122
11.2	Überzeugen Sie auch emotional	124
11.3	Zusammenfassung	126
12	Wie Sie mit einem entscheidungsschwachen Vorgesetzten umgehen	129
12.1	Respektvoll: Den Vorstand zur Entscheidung bewegen	129
12.2	Sachlich begründet: Den Chef unter Zugzwang setzen	130
12.3	Zusammenfassung	132
Teil III: Besondere Herausforderungen		133
13	So bewegen Sie sich auch auf hochpolitischem Parkett sicher und souverän	135
13.1	Knapp der Kündigung entgangen	136
13.2	Womit Sie im Topmanagement rechnen müssen	137
13.2.1	Hidden Agendas und doppelter Boden	137
13.3	Die sieben häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement	139
13.3.1	Fehler 1: Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen	141
13.3.2	Fehler 2: Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen	142
13.3.3	Fehler 3: Offenes und direktes Feedback geben	142
13.3.4	Fehler 4: Ausschließlich fachlich argumentieren	142
13.3.5	Fehler 5: Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen.	143
13.3.6	Fehler 6: Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren	143
13.3.7	Fehler 7: Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt	144
13.4	Zusammenfassung	144

14	So treffen Sie schwierige Entscheidungen	147
14.1	Was Entscheidungen so schwierig macht	147
14.2	Wie die Natur Entscheidungen trifft	149
14.3	Der Entscheidungsfindungsprozess	151
14.3.1	Schritt 1: Klarheit gewinnen	151
14.3.2	Schritt 2: Lösungen und Alternativen suchen	153
14.3.3	Schritt 3: Szenarien durchspielen	154
14.3.4	Schritt 4: Entscheidung treffen	155
14.3.5	Schritt 5: Spielregeln festlegen	155
14.4	Entscheiden in schwierigen Situationen	156
14.4.1	Strategie 1: Fragen Sie nach dem höchsten Ziel	157
14.4.2	Strategie 2: Transferieren Sie das Bauchgefühl in den Kopf	158
14.4.3	Strategie 3: Packen Sie die Verantwortung dahin, wo sie hingehört	159
14.4.4	Strategie 4: Übernehmen Sie bewusst die Verantwortung	161
14.4.5	Strategie 5: Starten Sie einen aktiven Leerlauf	163
14.4.6	Strategie 6: Stellen Sie das höchste Ziel sicher	165
14.5	Zusammenfassung	168
15	Knüpfen Sie Beziehungen!	171
15.1	Bauen Sie ein strategisches Netzwerk auf	172
15.2	Netzwerken auf Topebene: Die Community	174
15.3	Gefahren des Netzwerkens: Vorsicht Falle!	175
15.3.1	Falle 1: Sie werden Opfer einer parasitären Beziehung	176
15.3.2	Falle 2: Sie betreiben ein »Wohlfühlnetzwerk«	177
15.3.3	Falle 3: Sie übersehen, dass die Kontakte nur Ihrer Funktion gelten	178
15.4	Zusammenfassung	179
16	Das Minimumgesetz – So managen Sie zwei Vollzeitaufgaben parallel	181
16.1	Prioritäten setzen – und auf den Engpass zuspitzen	182
16.2	Zusammenfassung	183
17	Das Zuckertütchenspiel – Wie Sie die zunehmende Komplexität Ihrer Aufgaben bewältigen	185
17.1	Schritt 1: Überblick verschaffen	187
17.1.1	Klarheit durch Draufsicht: Zuckertütchenspiel	187
17.1.2	Die entscheidende Frage: Was ist wirklich wichtig?	189
17.2	Schritt 2: Eine Lösung finden	189
17.2.1	Die Aufmerksamkeit nach vorne richten	189
17.2.2	Die Wurzelraumanlage: Stets die Problemlösung im Blick	191
17.3	Schritt 3: Ins Handeln kommen	192
17.4	Zusammenfassung	193

18	Wie Sie mit Ihrem Perfektionismus besser umgehen	195
18.1	Was den Profi vom Perfektionisten unterscheidet	195
18.2	Wie Sie der Perfektionismusfalle entgehen	196
18.3	Zusammenfassung	197
Teil IV: Sich selbst führen – Die eigene Karriere im Blick behalten		199
19	Die U-Liste – Wie Sie Ihre eigene Karriere im Blick behalten	201
19.1	Die vier häufigsten Karrierefallen	202
19.2	Den Rahmen festlegen	203
	19.2.1 Die Wunschliste: Der ideale Rahmen	204
	19.2.2 Die U-Liste: Der unbedingt notwendige Rahmen	205
19.3	Karrieresteuerung mit der U-Liste	205
	19.3.1 Check der Rahmenbedingungen: Veränderbar oder fix?	206
	19.3.2 Die U-Liste als Steuerungsinstrument – zwei Beispiele	207
19.4	Zusammenfassung	208
20	Die Chipkarte – Finden Sie Ihre beste Position!	211
20.1	Setzen Sie auf das Evolutionsprinzip	211
20.2	Das Chipkarten-Modell: Der andere Weg	213
20.3	Den Chip entwickeln: Designen Sie Ihre Position	214
	20.3.1 Drei Methoden, wie Sie Ihre wirklichen Stärken entdecken	215
	20.3.2 Ziehen Sie Ihre persönliche Bilanz	216
20.4	Die Chipkarte einsetzen: Realisieren Sie Ihre Karriere	218
	20.4.1 Beispiel 1: Die Nebenbei-Tätigkeit zur Hauptsache gemacht	218
	20.4.2 Beispiel 2: Auf den Engpass gezielt	219
	20.4.3 Achten Sie auf den Preis Ihrer Traumposition	220
20.5	Zusammenfassung	221
21	Karriereziel Topmanagement – Traum oder Albtraum?	223
21.1	Illusion Topmanagement: Das Bild ist trügerisch	224
21.2	Schwierige Entscheidung: Wie Topmanager ihren Platz finden	225
	21.2.1 Überfordert und gescheitert	225
	21.2.2 Ungewollt ins Topmanagement geraten	226
	21.2.3 Unterlegen im politischen Ränkespiel	227
	21.2.4 Nachdenkliche Worte eines erfolgreichen Topmanagers	229
21.3	Viele Wege führen ins Topmanagement	229
21.4	Zusammenfassung	230

22	Schalten Sie ab!	233
22.1	Balance-Management: Das Gleichgewicht wiederfinden	233
22.2	Eins nach dem andern	234
22.2.1	Rituale einführen: Freitags 17 Uhr Rad fahren	234
22.2.2	Der Theater-Trick: Komödie oder Krimi?	235
22.2.3	Wie Sie zum Gleichgewicht zurückfinden	236
22.3	Extremsituationen: Abschalten und Ruhe bewahren	237
22.3.1	Den Worst Case durchspielen	237
22.3.2	Person und Sache trennen	238
22.3.3	Wie Sie in Extremsituationen abschalten	239
22.4	Zusammenfassung	240
23	So bleiben Sie dauerhaft leistungsfähig	241
23.1	Welcher Leistungstyp sind Sie?	241
23.1.1	Der Gepard: Einzelgänger und Sprinter	242
23.1.2	Der Löwe: Teamplayer und Dauerläufer	242
23.2	Zusammenfassung	243
24	Wie Sie den richtigen Sparringspartner finden	245
24.1	Was den guten Coach ausmacht	246
24.2	Wie Sie den richtigen Coach auswählen	247
24.3	Zusammenfassung	248
	Über die Autorin	251
	Literatur	255