

Inhalt

Vorwort von Dr. Peter Strüven	9
1. Führung neu denken	11
Das Symptom: Fehlgesteuerte Prozesse durch unklares Rollenverständnis	12
<i>Fehlsteuerungen durch Führungsmythen</i>	<i>15</i>
<i>Bekannte Führungskonzepte sinnvoll ergänzen</i>	<i>20</i>
<i>Die Rahmenbedingungen der Hierarchie mitdenken</i>	<i>22</i>
<i>Die Dynamik der Prozesse berücksichtigen</i>	<i>23</i>
<i>Wirtschaftliche Schäden durch mangelnde Kommunikation</i>	<i>25</i>
<i>Gemeinsam wachsen – im Rahmen der Möglichkeiten</i>	<i>27</i>
Führung neu denken: Das Drei-Stufen-Konzept	29
2. Führen heißt Prozesse steuern	36
Management als Prozessbegleitung	36
<i>Die Dynamik scheiternder Prozesse</i>	<i>39</i>
<i>Unternehmenskultur als Gegenkraft</i>	<i>47</i>
Gelungene Prozesssteuerung	50
<i>Die Vision als Kraftquelle</i>	<i>60</i>
3. Erfolgreich führen mit dem Drei-Stufen-Konzept	68
Führen heißt Kompetenz zeigen	69
<i>Soziale Kompetenz ist auf jeder Ebene notwendig</i>	<i>71</i>
<i>Fachkompetenz braucht Methodenkompetenz</i>	<i>72</i>

<i>Kompetenz als Machtmittel</i>	73
<i>Kompetenz lässt sich lernen</i>	75
<i>Das bedeutet Kompetenz auf den drei Stufen der Führung</i>	78
Führen heißt Verantwortung tragen	79
<i>Für Konsequenzen geradestehen</i>	83
<i>Delegieren und Kontrollieren</i>	85
<i>Das bedeutet Verantwortung auf den drei Stufen der Führung</i> .	88
Führen heißt entscheiden	89
<i>Die Entscheidungsfaktoren Information und Spekulation</i>	93
<i>Sicher entscheiden in einer komplexen Umwelt</i>	96
<i>Das bedeutet Entscheiden auf den drei Stufen der Führung</i> . . .	100
Führen heißt vertrauen und Vertrauen vermitteln	101
<i>Notwendige Eigenschaften auf den drei Stufen der Führung</i> . .	104
<i>Vertrauen in Personen und Vertrauen in ihren Erfolg</i>	107
<i>Loyalität als Grundlage des Vertrauens</i>	110
<i>Verständnis begründet Vertrauen</i>	112
<i>Das bedeutet Vertrauen auf den drei Stufen der Führung</i>	113

4. Persönlichkeitsentwicklung für Manager 116

Zwischen Selbst- und Fremdbestimmung	118
<i>Leben und arbeiten nach eigenen Prinzipien</i>	119
<i>Keine Autonomie ohne Heteronomie</i>	121
Autonomie und Heteronomie im Unternehmen	122
<i>Autonomie fördern durch Anerkennung und Kritik</i>	124
<i>Mit einer tragfähigen Konfliktkultur zu mehr Autonomie</i>	128
<i>Das bedeuten Autonomie und Heteronomie im Unternehmen.</i> .	132
Autonomie und Heteronomie in der Führung	133
<i>Zwischen Autonomie und Einsamkeit: Herausforderungen im Top-Management</i>	136
<i>Zwischen allen Stühlen: Herausforderungen im mittleren Management.</i>	140

<i>Selbstbewusst folgen: Herausforderungen für die Führungskräfte an der Basis</i>	144
<i>Das bedeuten Autonomie und Heteronomie auf den drei Stufen der Führung</i>	147
Autonomie und Heteronomie in der Persönlichkeit	148
<i>Richtig führen mit Konflikt- und Veränderungsbereitschaft.</i>	150
<i>Schattenseiten der Führungspersönlichkeit.</i>	155
<i>So sehen die Schattenseiten der Persönlichkeit auf den drei Stufen der Führung aus</i>	162
<i>Persönlichkeitstest für Manager</i>	163
<i>Selbstbild und Fremdbild</i>	165
5. Werkzeug Kommunikation	171
Kommunikation auf den drei Stufen der Führung	171
<i>Jede Stufe kommuniziert anders</i>	173
<i>Klare Kommunikation durch klare Rollenverteilung.</i>	175
<i>Das bedeutet Kommunikation auf den drei Stufen der Führung</i>	177
Kommunikation in der Prozessdynamik	178
<i>Offene Kommunikation schafft Vertrauen</i>	180
<i>So gelingt das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern.</i>	183
<i>Darauf kommt es bei der Kommunikation in der Prozessdynamik an.</i>	190
Warum Kommunikation erfolgsentscheidend ist	191
<i>Funktionale und personale Kommunikation</i>	193
<i>Die vier Seiten einer Botschaft</i>	195
<i>Dialog statt technischer Kommunikation.</i>	200
<i>Kommunikation ist auf jeder Stufe der Führung erfolgsentscheidend</i>	201
Orientierungsfragen für Manager.	202
6. Führen mit Worten und Werten	211
Warum Werte wichtig sind.	211
<i>Wertorientierte Unternehmensführung zählt sich aus</i>	212

<i>Eigene Werte reflektieren und danach leben</i>	216
Exkurs in die Philosophie: Ethik, Moral, Sittlichkeit	220
<i>Was ist Ethik?</i>	221
Ethisches Management auf den drei Stufen der Führung	223
<i>Unternehmensethik und Unternehmerethik</i>	226
<i>Führungsethik ist eine Ethik der Kommunikation</i>	229
<i>Das bedeutet ethisches Management auf den drei Stufen der Führung</i>	231

7. Führung neu denken: Darauf kommt es an	233
Persönlichkeitsentwicklung als Grundlage der Führungsethik	233
Ethisches Führen mit dem Werkzeug Kommunikation	235
<i>Vertrauen als Basis für erfolgreiches Führen mit dem Drei-Stufen-Konzept</i>	236
Lebendig bleiben	238
Anmerkungen	240
Literaturverzeichnis	245
Nachwort	247
Register	249