

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Am Einstieg</b> .....                                                          | <b>5</b>  |
| <b>1 Den Gipfel vor dem inneren Auge – wieso eine klare Vision so wichtig ist</b> | <b>13</b> |
| 1.1 Visionen und Ziele – die Basis für den Erfolg .....                           | 15        |
| 1.2 Wohin leidenschaftliche Visionen Sie bringen können .....                     | 17        |
| 1.3 Eigene Ziele definieren – individuelle Visionen kreieren .....                | 18        |
| 1.3.1 Erkennen Sie sich selbst. ....                                              | 19        |
| 1.3.2 Kreieren Sie Ihre persönliche Vision. ....                                  | 20        |
| 1.3.3 Definieren Sie Ihr eigenes Ziel .....                                       | 22        |
| 1.3.4 Mit vorgegebenen Zielen umgehen. ....                                       | 24        |
| 1.4 Das ist außerdem wichtig auf dem Weg zum Ziel .....                           | 24        |
| 1.5 Survival-Tipps für Ihre persönliche Vision und Ihre Ziele .....               | 26        |
| 1.6 Literatur. ....                                                               | 27        |
| <b>2 Kompetenz – Basis aller Gipfelfreuden</b> .....                              | <b>29</b> |
| 2.1 Schlüsselkompetenzen für die Führung .....                                    | 32        |
| 2.2 Konzeptionelle Kompetenz in der Führungsposition .....                        | 34        |
| 2.3 Soziale Kompetenzen einer guten Führungskraft. ....                           | 38        |
| 2.4 Fachliche Kompetenz: Wann ist sie entscheidend? .....                         | 41        |
| 2.5 Survival-Tipps, mit denen Sie zur Führungskraft werden .....                  | 43        |
| 2.6 Literatur. ....                                                               | 44        |
| <b>3 Wie Sie wirksam führen – jeder Berg ist anders</b> .....                     | <b>45</b> |
| 3.1 Variantenreich führen und motivieren – die Vielfalt der Führungsstile ...     | 49        |
| 3.1.1 Führungsstile orientiert am Managerial Grid .....                           | 49        |
| 3.1.2 Vor- und Nachteile des Grid-Modells. ....                                   | 52        |
| 3.2 Fester Führungsstil oder variable Führung? .....                              | 52        |
| 3.3 Welcher Führungstyp sind Sie? .....                                           | 56        |
| 3.4 Führen heißt entscheiden .....                                                | 57        |
| 3.5 Survival-Tipps, mit denen Sie wirksam führen .....                            | 62        |
| 3.6 Literatur. ....                                                               | 63        |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4 Ein Team entwickeln – die Mannschaft muss dabei sein</b>                             | <b>65</b>  |
| 4.1 Die verschiedenen Rollen von Menschen in Teams                                        | 69         |
| 4.1.1 Es beginnt alles bei Ihnen                                                          | 70         |
| 4.1.2 Erkennen Sie die Menschen in Ihrem Team                                             | 70         |
| 4.1.3 Vielfalt als Schlüssel zum Erfolg                                                   | 72         |
| 4.2 Entwicklungsphasen und Gruppenphänomene in Teams                                      | 73         |
| 4.2.1 Die Phasen der Teamentwicklung                                                      | 73         |
| 4.2.2 Gruppendynamik im Team erkennen – und damit umgehen lernen                          | 76         |
| 4.2.3 Gruppenphänomene erkennen und lenken                                                | 78         |
| 4.3 Die Werkzeuge für eine erfolgreiche Teamentwicklung                                   | 80         |
| 4.3.1 Vertrauen zeigen, aufbauen und pflegen                                              | 81         |
| 4.3.2 Erfolgsgeheimnis Motivation                                                         | 82         |
| 4.3.3 Vorbild sein, auch im Wandel                                                        | 82         |
| 4.3.4 Positive Teamkultur nicht nur beschließen, sondern leben                            | 83         |
| 4.4 Survival-Tipps für gelungene Teamentwicklung                                          | 84         |
| 4.5 Literatur                                                                             | 85         |
| <b>5 Die richtigen Mitarbeiter finden – gemeinsam zum Gipfel</b>                          | <b>87</b>  |
| 5.1 Route und Umgebung analysieren –<br>wie die Unternehmenskultur Ihr Team beeinflusst   | 89         |
| 5.1.1 Fachliche Aspekte – Ihre spezifische Arbeitsumgebung                                | 89         |
| 5.1.2 Die Kultur in Ihrem Unternehmen                                                     | 90         |
| 5.1.3 Führungsstrukturen und Verhalten anderer Führungskräfte                             | 90         |
| 5.2 Das richtige Team zusammenstellen                                                     | 91         |
| 5.2.1 Was erwarten Sie von neuen Mitstreitern?                                            | 92         |
| 5.2.2 Die Ausrüstung für den Weg ans Ziel:<br>So erkennen Sie, was Ihr Bewerber mitbringt | 95         |
| 5.3 Wie Unternehmen und „Neue“ zusammenkommen                                             | 95         |
| 5.3.1 Den Menschen hinter der Präsentation sehen                                          | 96         |
| 5.3.2 Nicht zu unterschätzen: Wahrnehmungsfallen                                          | 96         |
| 5.4 Probezeit: Die ersten Etappen miteinander gehen                                       | 98         |
| 5.5 Survival-Tipps, mit denen Sie die besten Mitarbeiter<br>für Ihr Team gewinnen         | 98         |
| 5.6 Literatur                                                                             | 99         |
| <b>6 Führung braucht erfolgreiche Kommunikation</b>                                       | <b>101</b> |
| 6.1 Was ist Kommunikation?                                                                | 103        |
| 6.1.1 Kommunikation ist immer auch Beziehung                                              | 104        |
| 6.1.2 Auf welchen Ebenen wir kommunizieren                                                | 105        |
| 6.2 Leitplanken für gelingende Kommunikation                                              | 106        |
| 6.2.1 Kommunizieren Sie bewusst und authentisch                                           | 107        |
| 6.2.2 Nehmen Sie Ihr Gegenüber wahr                                                       | 107        |

|          |                                                                                         |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3      | Kommunikation im Alltag trainieren .....                                                | 109        |
| 6.3.1    | Entwickeln Sie eine gemeinsame Sprache .....                                            | 109        |
| 6.3.2    | Definieren Sie zuverlässige Rahmenbedingungen. ....                                     | 110        |
| 6.3.3    | Die Bedeutung einer guten Feedbackkultur .....                                          | 112        |
| 6.4      | Survival-Tipps für gute Kommunikation .....                                             | 114        |
| 6.5      | Literatur. ....                                                                         | 115        |
| <b>7</b> | <b>Wenn es extrem wird – über Krisen, Risiken und Chancen .....</b>                     | <b>117</b> |
| 7.1      | Wie Sie Krisen erfolgreich meistern .....                                               | 128        |
| 7.1.1    | Wie uns die erfolgreiche Rettung gelang .....                                           | 128        |
| 7.1.2    | Auf einen Blick: Probleme erkennen, entscheiden und handeln ...                         | 129        |
| 7.2      | Führungskraft in Krisenzeiten .....                                                     | 131        |
| 7.2.1    | Analysieren und Prioritäten setzen .....                                                | 131        |
| 7.2.2    | In Krisenzeiten souverän führen, entscheiden und kommunizieren                          | 132        |
| 7.2.3    | Das große Ganze im Auge behalten und Details planen .....                               | 133        |
| 7.2.4    | Fachlich versiert – und gleichzeitig kreativ agieren .....                              | 133        |
| 7.2.5    | Macht und Grenzen der Motivation. ....                                                  | 133        |
| 7.3      | Wie führen Sie Ihr Team erfolgreich in Extremsituationen? .....                         | 134        |
| 7.3.1    | Verschaffen Sie sich ein Bild vom Team –<br>und seien Sie auf Veränderung gefasst. .... | 135        |
| 7.3.2    | Fördern Sie den Zusammenhalt und sehen Sie jeden Einzelnen ...                          | 135        |
| 7.3.3    | Probleme im Team erkennen und lösen .....                                               | 136        |
| 7.4      | Risikomanagement – Gefahren erkennen, Chancen nutzen. ....                              | 137        |
| 7.4.1    | Gefahren und Risiken sinnvoll abwägen .....                                             | 137        |
| 7.4.2    | Wie Sie Krisen vorbeugen .....                                                          | 138        |
| 7.4.3    | Machen Sie Ihr Team krisenfest .....                                                    | 139        |
| 7.5      | Survival-Tipps für Extremsituationen .....                                              | 139        |
| 7.6      | Literatur. ....                                                                         | 140        |
| <b>8</b> | <b>Wetter, Wege, Herausforderungen – beständig ist nur der Wandel .....</b>             | <b>141</b> |
| 8.1      | Die Macht der Veränderung .....                                                         | 145        |
| 8.2      | Wie Sie den Wandel gezielt steuern .....                                                | 147        |
| 8.2.1    | Erkennen Sie, wodurch Veränderungen ausgelöst werden .....                              | 147        |
| 8.2.2    | Die Phasen der Veränderung .....                                                        | 148        |
| 8.2.3    | Die Stufen des Wandels .....                                                            | 148        |
| 8.2.4    | Goldene Regeln für Ihre Führungsarbeit in Zeiten des Wandels ...                        | 150        |
| 8.3      | Erkennen Sie Ihre Chancen und Grenzen .....                                             | 152        |
| 8.4      | Survival-Tipps für einen erfolgreichen Wandel .....                                     | 153        |
| 8.5      | Literatur. ....                                                                         | 154        |

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>9 Vorausschauend handeln, damit es auch übermorgen noch weitergeht .</b>  | <b>155</b> |
| 9.1 Ökologische Nachhaltigkeit – es gibt keinen Planeten B . . . . .         | 158        |
| 9.2 Soziale Nachhaltigkeit. . . . .                                          | 159        |
| 9.3 Ökonomische Nachhaltigkeit . . . . .                                     | 160        |
| 9.4 Nachhaltig führen, denken, handeln – wie kann das funktionieren? . . . . | 161        |
| 9.4.1 Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften. . . . .                      | 161        |
| 9.4.2 Wie Sie Ihr Team nachhaltig führen . . . . .                           | 162        |
| 9.4.3 Persönliche Nachhaltigkeit – wie Sie gut auf sich selbst achten . .    | 165        |
| 9.5 Survival-Tipps für eine nachhaltige Führung. . . . .                     | 168        |
| 9.6 Literatur. . . . .                                                       | 169        |
| <b>10 Noch ein paar Worte zum Schluss. . . . .</b>                           | <b>171</b> |
| <b>11 Literatur . . . . .</b>                                                | <b>173</b> |
| <b>12 Index . . . . .</b>                                                    | <b>177</b> |
| <b>13 Der Autor . . . . .</b>                                                | <b>181</b> |