

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zum Einstieg</b>	<b>1</b>
Warum Klarheit so wichtig ist – Wie man sich selbst über Dinge „klar“ wird . . .	2
Literatur . . . . .	6
<b>1 Klarheit über die eigene Person</b>	<b>7</b>
1.1 Die „zentrierte Persönlichkeit“ . . . . .	11
1.2 Das Selbstwertgefühl . . . . .	13
1.3 Kenntnisse über Persönlichkeitsprofile und -merkmale . . . . .	16
1.4 Welche Aufgabe passt zu mir (Menge und Anspruch)? . . . . .	22
1.5 Kernfragen . . . . .	28
Literatur . . . . .	28
<b>2 Klarheit über die Führungsrolle</b>	<b>31</b>
2.1 Bedeutung der Führungsaufgabe . . . . .	33
2.1.1 Der Weg in die (neue/weitere)Führungsaufgabe . . . . .	33
2.1.2 Das Verhältnis von Fach- und Führungsaufgabe . . . . .	34
2.1.3 Die Klärung der Führungsrolle . . . . .	36
2.2 Unterschiedliche Rollensegmente kombinieren . . . . .	38
2.2.1 Manche Rollen wirken nach . . . . .	38
2.2.2 Rollen müssen ausgefüllt werden . . . . .	39
2.2.3 Eignung für die Führungsrolle . . . . .	39
2.3 Private und berufliche Rollen ausfüllen . . . . .	41
2.3.1 Wie viele Rollen können Sie spielen? . . . . .	41
2.3.2 Differenzierte private Rollen . . . . .	41
2.3.3 Rollen verändern sich . . . . .	42
2.4 Passende Rollen – authentische Rollenwahrnehmung? . . . . .	43
2.4.1 Stimmt das „Drehbuch“ für Sie? . . . . .	43
2.4.2 Was bedeutet eigentlich „Rolle“ bei Führungsaufgaben? . . . . .	44
2.5 Bewusster Umgang mit Rollenerwartungen . . . . .	44
2.5.1 Muss-Erwartungen . . . . .	44
2.5.2 Soll-Erwartungen . . . . .	45

2.5.3	Kann-Erwartungen . . . . .	46
2.5.4	Ihr persönlicher Umgang mit Rollenerwartungen . . . . .	46
2.5.5	Die Soziodemografie beeinflusst die Erwartungen . . . . .	47
2.6	Kernfragen . . . . .	50
	Literatur . . . . .	51
<b>3</b>	<b>Klarheit über Werte</b>	<b>53</b>
3.1	Orientierung, Werte und Unternehmenskultur . . . . .	55
3.2	Akteure der Unternehmensethik: Sittliche Kompetenz als Eigenschaft von Führenden . . . . .	60
3.3	Werteabgleich zwischen Gesellschaft, Unternehmen und Führungskraft .	62
3.4	Leitbild als Ausdruck der Unternehmenskultur . . . . .	65
3.5	Kernfragen . . . . .	68
	Literatur . . . . .	69
<b>4</b>	<b>Klarheit der Kommunikation</b>	<b>71</b>
4.1	Klarheit durch Kenntnis der Kommunikation . . . . .	75
4.1.1	Die fünf Axiome von Paul Watzlawick . . . . .	75
4.1.2	Das Vier-Ohren-Modell . . . . .	78
4.1.3	Die vier Phasen der Kommunikation . . . . .	81
4.2	Klarheit der Sprache . . . . .	82
4.2.1	Sprache und Rolle . . . . .	82
4.2.2	Aktive Sprache und bewusste Rhetorik. . . . .	84
4.3	Klarheit durch Kommunikationsformen und -kanäle . . . . .	91
4.3.1	Brief und E-Mail. . . . .	92
4.3.2	Reden, Statements und Ansprachen. . . . .	95
4.4	Klarheit durch Kommunikationsanlässe und Rahmenbedingungen . . . . .	96
4.4.1	Besprechung und Konferenzen . . . . .	96
4.4.2	Mitarbeiter/innen-Gespräch . . . . .	97
4.4.3	Feedback. . . . .	98
4.4.4	Konflikte . . . . .	100
4.4.5	Bestehendes Image und Klarheit der Kommunikation . . . . .	102
4.5	Kernfragen . . . . .	104
	Literatur . . . . .	104
<b>5</b>	<b>Klarheit der Ziele</b>	<b>107</b>
5.1	Klare persönliche Ziele . . . . .	109
5.2	Klare Arbeitsziele als Voraussetzung für Erfolge . . . . .	112
5.3	Klare Formulierung der Ziele. . . . .	117
5.4	Klare Unternehmensziele im Kontext von Werten, Leitbildern und Strategieentwicklung. . . . .	118
5.4.1	Das Zielvereinbarungsgespräch . . . . .	123

5.4.2 Die Zielvereinbarung . . . . .	124
5.4.3 Die Förderung . . . . .	124
5.5 Kernfragen. . . . .	127
Literatur . . . . .	128
<b>6 Klarheit der Entscheidungen</b>	<b>129</b>
6.1 Das gesellschaftliche Umfeld für Entscheidungen . . . . .	131
6.2 Entscheidungen und Persönlichkeit . . . . .	132
6.4 Klare Entscheidungen treffen, kommunizieren, umsetzen . . . . .	139
6.4.1 Kommunikation . . . . .	140
6.4.2 Umsetzen . . . . .	140
6.4.3 Begleiten . . . . .	141
6.5 Kernfragen. . . . .	143
Literatur . . . . .	144
<b>7 Klarheit der Struktur</b>	<b>145</b>
7.1 Aufbau- und Strukturorganisation. . . . .	148
7.1.1 Delegationsbereiche . . . . .	150
7.1.2 Hierarchien . . . . .	151
7.2 Governance . . . . .	151
7.2.1 Gesellschafterstruktur . . . . .	151
7.2.2 Aufteilung innerhalb der Unternehmensführung . . . . .	152
7.3 Informations- und Kommunikationsbeziehungen . . . . .	153
7.4 Klarheit ist keine Starrheit . . . . .	154
7.5 Kernfragen. . . . .	157
Literatur . . . . .	158
<b>8 Klarheit des Führungsstils</b>	<b>159</b>
8.1 Führungsstil. . . . .	161
8.1.1 Führungsstile im Überblick . . . . .	162
8.1.2 Führung in der Detailbetrachtung . . . . .	164
8.2 Faktoren, die Ihren Führungsstil beeinflussen . . . . .	165
8.2.1 Die Situation . . . . .	165
8.2.2 Die Person der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter . . . . .	165
8.2.3 Die Aufgabe. . . . .	166
8.2.4 Die Verbindung zwischen Aufgabe und Reifegrad: Persönlichkeitsstruktur und Erwartungshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter . . . . .	167
8.2.5 Führungstradition und Arbeitsstrukturen . . . . .	168
8.2.6 Haltung der Führungskraft . . . . .	168
8.3 Managementkonzepte und Führungskultur im Unternehmen . . . . .	169
8.3.1 Management by Ideas. . . . .	169

8.3.2 Management by Break-Through .....	169
8.3.3 Management by Delegation .....	170
8.3.4 Management by Objectives.....	171
8.3.5 Transformationale Führung.....	172
8.4 Führungsleitbilder.....	172
8.4.1 Eine gemeinsame Kultur des Führens?.....	172
8.4.2 Führung als Aufgabe akzeptieren und wertschätzen.....	173
8.5 Kernfragen.....	175
Literatur .....	176
<b>9 Klarheit der Strategie</b>	<b>177</b>
9.1 Was kennzeichnet eine klare Strategie?.....	180
9.2 Strategie und Zukunftsfähigkeit .....	181
9.3 Die Kommunikation vorausschauender strategischer Maßnahmen.....	182
9.4 Zu guter Letzt: Nicht alles ist „Strategie“ .....	184
9.5 Kernfragen.....	186
Literatur .....	186
<b>10 Klarheit in der Umsetzung</b>	<b>187</b>
<b>Gesamtliteratur</b>	<b>189</b>
<b>Fotos</b>	<b>198</b>
<b>Index</b>	<b>199</b>
<b>Der Autor</b>	<b>205</b>