

Inhalt

Führung als Dienstleistung für alle Mitarbeitenden	13
Wir brauchen Schmetterlinge und Ameisen	13
Raus aus dem Prokrustesbett!	14
„Es genügt nicht, zur Sache zu reden, man muss zu den Menschen reden“	16
Führung weitergedacht	16

TEIL A

Von der Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses: das Konzept „Couragierte Führungspersönlichkeit“

Führungskräfte auf der Suche nach Orientierung	21
Die allgemeine Verunsicherung: Führungskräfte unter Rechtferti- gungsdruck	21
Verunsicherungsfaktor 1: Unzufriedene Mitarbeitende	22
Verunsicherungsfaktor 2: „Bad Leadership“	22
Verunsicherungsfaktor 3: Agile und holokratische Führung auf dem Vormarsch	23
Verunsicherungsfaktor 4: Die Pathologisierung der Führungsetagen ...	23
Verunsicherungsfaktor 5: Falsche Vorbilder	24
Verunsicherungsfaktor 6: Führen auf Distanz – gab’s doch immer schon	25
Verunsicherungsfaktor 7: Trugschluss der „agilen Leader“	26
Auf der Suche nach der verlorenen Orientierung	27
Das Konzept der Couragierten Führungspersönlichkeit im Überblick	29

TEIL B

Die 7 Bausteine couragierten Führens

Baustein 1: Menschenbild	35
Führungspersönlichkeiten mögen Menschen	35
An die Einzigartigkeit eines jeden Individuums glauben	37

Raus aus dem Schubladendenken	39
Vorteil und Nutzen eines optimistischen Menschenbilds	41
Baustein 2: Courage als Kernkompetenz	45
Courage – mehr als nur eine Frage des Muts	45
Die Führungspersönlichkeit und die sieben Courage-Faktoren	48
Courage-Faktor 1: Mut	49
Courage-Faktor 2: Konstruktiver Umgang mit der VUCA-Welt	49
Courage-Faktor 3: Energie, Gestaltungskraft und Willensstärke	50
Courage-Faktor 4: Widerstandsfähigkeit	50
Courage-Faktor 5: Kreativität und Erfindungsreichtum	51
Courage-Faktor 6: Verantwortung	52
Courage-Faktor 7: Humor	52
Aber bitte mit Integrität!	53
Baustein 3: Der Mut zum Sinn	55
Die Frage nach dem Sinn couragiert diskutieren	55
Strategien für die Ewigkeit entwickeln	57
Sinndiskussion auf mehreren Ebenen führen	58
Dimension 1: Die Sinnfrage unternehmensbezogen reflektieren	59
Dimension 2: Die Sinnfrage mit den einzelnen Mitarbeitenden diskutieren	59
Inspirierende Sinnangebote für alle Mitarbeitenden schaffen	61
Sinngespräche führen: Auf der Suche nach dem emotionalen Warum ..	62
Sinnkrise als Chance begreifen	64
Baustein 4: Kompetenzcheck	66
Einladung zur Erstellung eines Kompetenzkatalogs	66
Kompetenz 1: Selbstreflexion	67
Kompetenz 2: Potenzialentwicklung	70
Kompetenz 3: Ganzheitliches Handeln	71
Kompetenz 4: Verantwortliches Agieren	73
Kompetenz 5: Rückgrat zeigen	74
Kompetenz 6: Fokussierung	76
Kompetenz 7: Strategisches Denken	77
Kompetenz 8: Zukunftsorientierte Kommunikation	79
Kompetenz 9: Selbstmanagement	80
Kompetenz 10: Vorbildhaftes Verhalten	82
Kompetenz 11: Konzentration auf die Zukunft	84

Baustein 5: Ambidextrie in der Führung	88
Die neue Vielfalt im Unternehmen und am Arbeitsplatz	88
Voraussetzungen für Ambidextrie	92
Entweder-oder-Denken: Ab in die Mottenkiste!	92
Komplexes Denken und das „Prinzip der Überwertigkeit des aktuellen Motivs“	92
Abschied vom Ego-Denken	94
Flexibilität und Agilität auf allen Ebenen	95
Dissens aushalten können	96
Baustein 6: Full Range Leadership	98
„Be water, my friend“	98
Entwicklungsweg zum Full Range Leadership	100
Von Jürgen Klinsmann bis Felix Magath: Nicht immer hilft der Stuhlkreis	101
Normativ, direktiv, partizipativ: die transaktionalen Führungsansätze ..	103
Integrativ, coachiv, inspirativ: die transformationalen Führungsansätze	105
Alle Stile virtuos und souverän beherrschen	107
Baustein 7: Führungswerkzeuge regelmäßig updaten	110
„1 + 1 = grün“ oder „1 + 1 = 2“?	110
Agilität allerorten	111
Agiles und klassisches Führungs-Know-how zusammenführen	112
Impulse für eine leistungsstarke und aktuelle Toolbox	113
Impuls 1: Augen auf und sensibles Toolgespür entwickeln	113
Impuls 2: Sich Zeit nehmen und mit den Menschen reden	115
Impuls 3: Zukunftsorientierte Tools der gelungenen Umsetzung wählen	116
Impuls 4: Fokus auf FPTs (Fortschritt Produzierende Tools) legen	117
Impuls 5: Selbstreflexion zur Gewohnheit entwickeln	117

TEIL C

Die Couragierte Führungspersönlichkeit im Einsatz

Einsatzsituation 1: Durch couragierte Führung alle Mitarbeitenden zu besseren Arbeitsergebnissen führen	123
Das Ziel: Alle Mitarbeitenden besser machen	123
Im Fokus: Low Performer	125
Von Fischen, Elefanten und Affen	125
Stellenanforderungen und Fähigkeiten aufeinander abstimmen	127
Den richtigen Antrieb finden	128

Feedback geben – regelmäßig und konstruktiv	128
Führungsstil überprüfen	129
Zielvereinbarungen treffen	130
Prozesse und Abläufe unter die Lupe nehmen	131
Leistungen konstruktiv beurteilen	132
Die richtigen Weiterbildungsmaßnahmen ergreifen	132
Im Fokus: Middle Performer und High Performer	134
Einsatzsituation 2: Die harte Seite guter Führung	137
Die dunkle Seite hell ausleuchten	137
Konsequent, aber auch wertschätzend und konstruktiv agieren	138
Konfliktmanagement – Konflikte frühzeitig ansprechen	139
Friedhofsruhe als Illusion	139
Streitkultur etablieren	141
Kritik äußern – und zwar in beide Richtungen	142
Kritik „von unten nach oben“	142
Emotional schwierige Personalgespräche fair und respektvoll führen ..	144
Entscheidungen treffen, auch wenn es schmerzt	146
Einsatzsituation 3: Sich mit Mut und Courage durchsetzen und selbstbestimmt Drucksituationen standhalten	149
Auf dem Vormarsch: Kraftlose Führungskraft	149
Auf dem Weg zur kraftvollen Führungspersönlichkeit	151
Durchsetzungsstärke aufbauen	152
Durchsetzungsstil erkennen und entwickeln	154
Mit Druck umgehen und schwierige Führungssituationen bewältigen ..	156
Sich gegen die eigene Führungskraft durchsetzen	156
Einsatzsituation 4: Notwendige Veränderungs- und Anpassungsprozesse organisieren und umsetzen	159
Unsägliche Veränderungsenthaltsamkeit stoppen	159
Aufruf zu einer neuen Gelassenheit	160
Zehn-Punkte-Fahrplan: Keine Veränderung ohne Verbesserung	162
Punkt 1: Notwendigkeit feststellen	163
Punkt 2: Erfolge hinterfragen und relativieren	163
Punkt 3: Alle Menschen beteiligen	164
Punkt 4: Mit visionären und individuellen Zielvorstellungen überzeugen	165
Punkt 5: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse in Gang setzen	166
Punkt 6: Lernkultur etablieren	168

Punkt 7: Mit Widerstand konstruktiv umgehen	169
Punkt 8: Unterstützung suchen und anwerben	169
Punkt 9: Resilienz auf- und ausbauen	170
Punkt 10: Sich zum Veränderungsmotor entwickeln	170
Einsatzsituation 5: Strategien mit langem Atem, Entschlossenheit und Konsequenz umsetzen	173
Mittelweg zwischen Strategieumsetzung, Strategieanpassung und Strategiewechsel finden	173
Die sechs Strategie-Überzeugungen der Führungspersönlichkeit	175
Überzeugung 1: Strategie braucht Analyse und Zeit	175
Überzeugung 2: Unsicherheit aushalten	176
Überzeugung 3: Zu sich selbst stehen	177
Überzeugung 4: Strategie in einem Leitsatz auf den Punkt bringen	178
Überzeugung 5: Strategien benötigen Kunden-Fokus	178
Überzeugung 6: Strategieorientierung braucht Personalentwicklung ...	179
Einsatzsituation 6: Mit Mut und Courage gegen den Mainstream ankämpfen	182
Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom	182
„Was wirklich wirklich zählt ...“	183
Die Verwässerung der Sinnfrage	184
Mit Reflexionskraft gegen den Strom schwimmen	185
Führungskultur: Den eigenen Weg mit dem Führungsteam etablieren	187
Festlegen, was „Führung“ überhaupt ist	188
Führungsleitlinien formulieren	188
Führungsinstrumente bestimmen	189
Schlusswort: Entwickeln und optimieren Sie Ihre Fähigkeit zum Bessermachen	191
Literaturverzeichnis	194
Der Autor	198