

5.14	Planungstools für Strukturierte: umfassend, sicher und unterstützend	113
5.14.1	Checklisten sind für Führungskräfte, die viel Struktur brauchen, hervorragend geeignet	116
5.15	Planungstools für Freigeister: effizient, relevant und mit Gamification-Faktor	116
5.15.1	Gamification	116
5.15.2	Planung mithilfe der Mindmapping-Methode	117
5.15.3	Planung mithilfe der Task-Flow-Matrix-Methode und Post-its	119
5.15.4	Die Task-Flow-Matrix ist auch hilfreich als besonders schnelle Projektplanungsmethode	123
5.16	Mülleimerliste: Entsorgen Sie unnütze Tätigkeiten	123
5.16.1	Entsorgung auf Probe	123
5.17	Zeitmanagement: der perfekte Führungstag	123
5.18	Die sieben Prinzipien für ein perfektes Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement.	128
5.18.1	Zeitnot – Informationsflut – Störer? Nicht mehr mit Ihnen	128
5.18.2	Ihr Nutzen und die positiven Quereffekte	128
	Literatur.	129

Teil III Äußere Stärke: effiziente Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

6	Mitarbeiteraktivierung: Motivation steigern, Leistungskultur etablieren und produktive Rahmenbedingungen schaffen	133
6.1	Warum manipulieren Führungskräfte?	134
6.1.1	Gefälligkeitsdenken: Ich tue dir etwas Gutes, wenn du mir etwas Gutes tust.	134
6.1.2	Zu geringes Gehalt der Mitarbeiter	135
6.1.3	Erpressung und Ausbeutung	135
6.1.4	Angst vor schlechten Resultaten und das schlechte Gewissen, nicht alles versucht zu haben	135
6.1.5	Unwissenheit	136
6.1.6	Ressourcenengpässe	136
6.2	Die „Motivationskarotten“	136
6.3	Das nächste Dilemma: die Komfortzone	138
6.4	Wie stillt man die Gier nach mehr Karotten und Erhöhung der Komfortzone?	139
6.5	Fördern Sie ein Umdenken und etablieren Sie eine Leistungskultur.	140
6.5.1	Nur das wirtschaftliche Denken und damit das Ergebnis zählt!	140

6.6	Tote Pferde kann man nicht motivieren	142
6.6.1	Engagement Index Deutschland	142
6.6.2	Wer Karotten sät, züchtet Hasen	142
6.7	Motivation ist ein Entschluss!	143
6.8	Können Mitarbeiter wirklich motiviert werden?	143
6.8.1	Das Gehalt muss stimmen	144
6.8.2	Die echten Motivatoren	144
6.9	Die fünf Leistungsmotive von David McClelland	145
6.9.1	Stimulation des Belohnungssystems bzw. die Vermeidung von Nachteilen	145
6.9.2	Analysieren Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Motiven	146
6.10	Limbisch denken und führen – die Abkürzung ins Wertesystem des Mitarbeiters.	146
6.10.1	Was ist der innere Antrieb des Mitarbeiters und welche Arbeit macht ihn glücklich?	146
6.10.2	Das limbische Persönlichkeitssystem.	147
6.10.3	Die Motivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	149
6.10.4	Die Demotivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	151
6.11	Die Flow-Theorie nach Mihály Csíkszentmihályi und ihre selbstmotivierende Funktion	153
6.11.1	Der Flow-Kanal	153
6.11.2	Die Flow-Rahmenbedingungen	154
6.11.3	Der Flow-Energieerhaltungssatz	154
6.11.4	Die Checkliste für ein tiefes Flow-Erlebnis	155
6.12	Die acht goldenen Regeln erfolgreicher Motivation	155
	Literatur.	156
7	Kommunikation: das Miteinander in geordnete Bahnen bringen, E-Mails sinnvoll nutzen und Meetings effizient führen.	159
7.1	War of Communication oder der Konkurrenzkampf der Kommunikationsmedien.	159
7.1.1	Zu viele Eingangskanäle rauben Zeit, Aufmerksamkeit und die Konzentration.	161
7.1.2	Störer haben Vorrang. Nicht mehr bei Ihnen!.	161
7.1.3	Informationskultur versus Informationsflut	161
7.2	E-Mail-Kultur: reduziert, qualitativ hochwertig und gezielt schreiben	162
7.2.1	Betreffzeile eindeutig und aussagekräftig nutzen.	162
7.2.2	E-Mail-Inhalt	162
7.2.3	Definition von An, Cc und Bcc.	163
7.2.4	Terminüberblick behalten.	163
7.2.5	Abwesenheitsassistenten aktivieren	163

7.2.6	Nutzen Sie den Mülleimer	164
7.2.7	Legen Sie Ordner an und sortieren Sie die E-Mails	164
7.2.8	Definieren Sie für den Arbeitstag zwei bis drei Zeitblöcke für die E-Mail-Bearbeitung	164
7.2.9	Definieren Sie den Umgang mit E-Mails am Feierabend und am Wochenende	164
7.3	Kommunikationsfalle: mündliche Absprachen	165
7.3.1	Protokoll-Checkliste zur mündlichen Absprache	165
7.3.2	Projekt-Statusmeeting	165
7.4	Meetingkultur: kurz, lösungsorientiert und effizient diskutieren	166
7.4.1	Viele reden mit, keiner hört zu	166
7.4.2	Die wichtigsten Regeln für erfolgreiche Meetings.	166
	Weiterführende Literatur	169
8	Entscheidungen: Risiken erkennen, Chancen wahrnehmen und zielsicher die richtige Wahl treffen	171
8.1	Angsthasen nutzen Verzögerungsmethoden	171
8.2	Wer sicher entscheiden will, muss sich vom Druck befreien	172
8.3	Wer zielsicher entscheiden will, muss die richtigen Fragen stellen	172
8.4	SWOT-Analyse: für zuverlässige Entscheidungen.	173
8.4.1	SWOT-Analyse, das Universaltool bei Entscheidungen besticht durch seine Vielseitigkeit	173
8.4.2	Die SWOT-Methode	174
8.5	Informationspolitik: Entscheidungsvorlagen sinnvoll nutzen und der „Aufschieberitis“ die Grundlage entziehen	175
8.5.1	Was tun bei „Entscheidungsaufschieberitis“?	175
8.5.2	Taktik: die clevere Informationspolitik	176
8.5.3	Beschlüsse sichern	176
8.6	Entscheidungen terminieren: potenzielle Entscheidungsengpässe erkennen und Alternativen planen	178
	Literatur.	178
9	Konsequenzkultur: aus Fehlern lernen, richtig schlussfolgern und erfolgreich durchstarten	181
9.1	Stark führen bedeutet konsequent zu führen	181
9.2	Konsequenzkultur: schafft die Basis für Wachstum	183
9.2.1	Klare Haltung in Bezug auf Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Selbstverantwortung	183
9.2.2	Gleiche Denkweise für alle	183
9.2.3	Unausgeführte Drohungen zerstören die Führungsglaubwürdigkeit.	184
9.2.4	Die Einführung einer Konsequenzkultur	184

9.3	Fehlerkultur: Niederlagen in Erfolge verwandeln und Resilienz aufbauen	184
9.3.1	Ohne Fehler kein Erfolg	184
9.3.2	Ohne eine Fehlerkultur keine Resilienz	185
9.3.3	Fehler sind die Auszeichnungen des Erfolgreichen	185
9.3.4	Mit einer Fehlerkultur fällt das Führen leichter	185
9.3.5	Wo liegen die Grenzen der Fehlerkultur?	186
9.4	Lernkultur: ermöglicht das Durchstarten	186
9.4.1	Fehler mehrmals zu begehen und nichts daraus zu lernen, ist schlichtweg naiv	186
9.4.2	Hoffnung ist Gift für die Lernkultur.	187
9.4.3	Das bewusste Wahrnehmen der Fehler ist der erste Schritt in die richtige Richtung.	187
9.4.4	Nur wer unternehmerisch denkt, kann auch den Weg einschlagen, der zum Ziel führt	187
9.4.5	Der Lessons-Learned-Workshop – der Wegweiser in die Zukunft.	187
9.5	Streitkultur: konstruktiv streiten will gelernt sein	189
9.5.1	Kuschelpolitik und Harmoniesucht sind tödlich für Unternehmen.	189
9.5.2	Reibung ist notwendig	189
9.5.3	Beim konstruktiven Streiten geht es nicht um das Siegen, sondern um die beste Lösung für das Unternehmen	190
9.5.4	Auch Eskalieren will gelernt sein.	190
9.6	Feedbackkultur: die Chance für eine bessere Zusammenarbeit	191
9.6.1	Feedback fördert die Transparenz und Offenheit im Team und eine positivere Verhaltensweise	191
9.6.2	Die Einführung einer respektvollen und zielführenden Feedbackkultur	192
	Weiterführende Literatur.	193
10	Mitarbeiter lenken: Delegieren perfektionieren sowie effizient und wirkungsvoll führen	195
10.1	Was bremst Sie eigentlich in Ihrer Führungsaufgabe aus?	195
10.1.1	Nur richtig Druck im Kessel bringt Erfolge – Führen für Anfänger	196
10.1.2	Der Autopilot in Sachen Führung: Machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich	196
10.1.3	Konstante Führungsstrategie: Unruhe abbauen und Stabilität aufbauen.	197

10.2	Führungsbremsen: Mythen und falsche Führungsbilder	197
10.2.1	Die Führungskraft als bestes Pferd im Stall	197
10.2.2	Die Führungskraft als Coach	198
10.2.3	Agile Führung: alle Macht dem Team	198
10.3	Unternehmensziele und -strategie: Führung ist die Brücke vom Management zu den Mitarbeitern	199
10.3.1	Die meisten Unternehmensstrategien sind nicht nur für Mitarbeiter unverständlich	199
10.3.2	Die Führungskraft ist der Übersetzer der Unternehmensziele und -strategie	199
10.3.3	Was macht die Führungskraft, wenn sie selbst nichts mit den Zielen anfangen kann?	200
10.4	Verbündete als Vertreter und Sparringspartner suchen	200
10.4.1	Verknappen Sie Ihre eigene Ressource	200
10.5	Umgang mit den informellen Führern und den Maulwürfen	200
10.5.1	Informelle Führer	201
10.5.2	Maulwürfe	201
10.5.3	Mitarbeiter aus dem Betriebsrat	201
10.6	Effektivitätsschub: die Management-by-Walking-around-Methode	201
10.6.1	Die Management-by-Walking-around-Methode	202
10.7	Fokus-Meeting: wenn es brennt und schnell gehen muss	203
10.7.1	Die Fokus-Meeting-Methode	204
10.7.2	Die kurze Aufgabencheckliste	204
10.8	Mülleimer-Workshop: hilft beim Priorisieren und gegen das Aufgabenhamstern	205
10.8.1	Der Mülleimer-Workshop	205
10.9	Delegieren will gelernt sein, Rückdelegationen abwehren auch	207
10.9.1	Delegieren ist eine Kunst	207
10.9.2	Die Gratwanderung: Unterstützen, Kontrollieren, Freiräume und Loslassen	207
10.9.3	Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler	208
10.9.4	Rückdelegationen keine Chance geben	210
10.9.5	Anti-Rückdelegationsmethoden oder die Fragen nach dem WARUM	210
10.9.6	Die Anti-Rückdelegationserziehung	211
	Literatur	211