

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Wir versprechen nichts, was Sie nicht halten sollten!	9
Minimale Führung ist nicht nur effizient, sondern auch effektiv	10
Der Weg beginnt bei mir selbst	11
Übung 1	13
Der Mitarbeiter ist kein Befehlsempfänger	14
Der Aufbau des Buches	17
Ich – Selbstführung	21
Vorgesetzte werden vorgesetzt	21
Führungskräfte und Eltern sind ungelernete Berufe mit hoher Verantwortung	21
Integrieren Sie Ihr »Hänschen«	22
Schlechte Erfahrungen verarbeiten und abhaken – gute teilen	24
Übung 2	26
Beseitigen Sie ihren Müll	27
Alle sind gleich – Sie sind vorgesetzt, aber nicht gleicher	28
Wer alles besser kann, macht besser alles	29
Vom Irrtum, unersetzlich zu sein	29
Zeit nehmen für Navigation	30
Übung 3	32
Managen Sie Ihre Prozesse	33
Übung 4	34
Wie viel Fachwissen braucht ein Chef?	35
»Der Chef will mehr Leistung, die Mitarbeiter mehr Urlaub«	36
Mit Druck umgehen lernen	37
Ergebnisorientierung vor Mitarbeiterorientierung	38
Lehnen Sie den Aufstieg ab, den Sie nicht wollen	39
Das konkrete Bild der eigenen Aufgabe	41
Das positive Bild der eigenen Aufgabe	42
Führung macht Spaß	43
Die Prinzipien des ICH	45
Sie – Mitarbeiterführung	47
Der gute Draht und die eigene Glaubwürdigkeit sind zentral	47
Ich muss und will es nicht allen recht machen	48
Ein Dialog muss gut »geführt« werden	48
Eine gute Vorbereitung ist 80% des Erfolges	49

Zielvereinbarungen im Prinzip der minimalen Führung	50
Die Chance und die Grenze der SMART-Regel	50
Tore kann man nur erarbeiten, nicht befehlen – Training schon	52
Übung 5	54
Aufmerksamkeit, Disziplin und Regelmäßigkeit beim Erledigen der vereinbarten Aufgaben	55
Verbindlichkeit, Verbindlichkeit, Verbindlichkeit!	56
Delegation entlastet	57
Delegation entfaltet die Fähigkeiten des Mitarbeiters	58
Motivation erkennen und wecken	59
Motivation ist kein Mythos	61
Persönliches Wollen	62
Soziales Dürfen	63
Arbeitsmittel	64
Individuelles Können	64
Übung 6	65
Regeln für eine gelungene Delegation	66
»Ich habe keine Zeit«	67
Prozesse managen beim Mitarbeiter	68
Vorsicht bei Delegationen, die Einwände ausschließen	70
Wichtig sind die zeitnahen Feedbacks	71
Bewertungen sind konkret und eindeutig	72
Entkoppeln Sie Lob und Kritik	74
Feedback wird als solches benannt	75
Übung 7	75
Auch ein Chef verträgt Feedback	76
Das jährliche Gespräch mit dem Mitarbeiter	77
Wer sich das Gespräch mit dem Mitarbeiter »spart«, verschenkt wertvolle Ressourcen	77
Der Gesprächstermin ist bekannt	77
Finden Sie Ihren Gesprächsort – und wenn er noch nicht da ist, erfinden Sie ihn	78
Den Kaktus nicht als Blume verkaufen	78
Kommunikation gelingt und misslingt im »Hier und Jetzt«	79
»Was passiert hier gerade?«	79
Der Ausgangspunkt des Gesprächs ist die Gegenwart	80
Fallen entschärfen statt betreten	81
Die Tugend des Zuhörens	83
Zuhören! Nicht werten, nicht besser wissen, nicht lösen – zuhören!	84
Aktives Zuhören beschleunigt Verständigung	84
Nehmen Sie die Anregungen soweit möglich auf	86
Lernen Sie »tanzen«	87
Ein offener Gegner kann ein guter Freund werden	88

Die Aufgaben werden »ertantzt«, nicht abgezwungen	89
Die negativen Folgen aufgezwungener Veränderung	90
Eine ertanzte Version der Aufgabenvereinbarung	92
Vorteile des Tanzens	94
Wer fragt, der führt	94
Klare Rahmen, vielfältige Möglichkeiten	95
Lob motiviert, Superlative sättigen	96
Nichts versprechen, was man nicht halten kann – das halten, was man versprochen hat	97
Ergebnisse werden vom Mitarbeiter protokolliert	98
Tadeln, nicht verletzen	99
Die wichtige Aufgabe der schwachen Mitarbeiter	100
Der zweifelhafte Sündenbockeffekt	101
Der offene Umgang mit Fehlern	102
Das Problem der inoffiziellen Führerschaft	103
Kleiner Exkurs: Wie »führe« ich meinen Chef?	106
Die Stärken stärken	108
Die Prinzipien des SIE	109
Wir – Teamführung	111
Ein Team lässt sich nicht beherrschen	112
Ein gutes Team ist ein Gewinn – möglichst für alle	113
Wie viel Zusammenarbeit brauchen wir?	113
Der Aufbau von kooperativen statt konkurrierenden Teamstrukturen	114
Meetings sind nötig – oder sie finden nicht statt	116
Übung 8	117
Informationen und Veränderungen werden »unvermittelt« weitergegeben	118
Die Aufgabe der Führungskraft bei inoffiziellen Meetings	119
Woran Sie ein gutes Team erkennen können	121
Übung 9	122
Zielfokussierung und Ergebnisorientierung in Teams – Prozesse managen	123
Entwicklung der Feedbackkultur im Team	123
Gerade weil alle in einem Boot sitzen, ist es gut, dass nicht alle auf einer Seite sind	125
Ihr Team lernt, denn jedes Team lernt	128
Teams lassen sich nicht beherrschen – aber stören	129
Intelligenz der Gefühle in Gruppen nutzen lernen	130
Schaffen Sie Raum und Zeit für gemeinsame Gefühle	131
Wen störe ich wann und wie?	133
Das stille Team	133
Das »konfliktschwere« Team	134
Reflektieren Sie!	137

Schaffen Sie Klarheit durch Visualisierung	138
Das »friedvolle« Team	139
Das chaotische Team	141
Beobachten Sie das Team und geben Sie Feedback	143
Übung 10	144
Reviewgespräche führen	145
Minimales Instrumentarium für Meetings	149
Das kritische Teamgespräch	150
Kleine Checkliste für erfolgreiche Meetings	153
Die Prinzipien des WIR	154
Vom Glück, führen zu können	155
Buchempfehlungen	157
Literaturverzeichnis	159
Danksagung	162
Über die Autoren	163