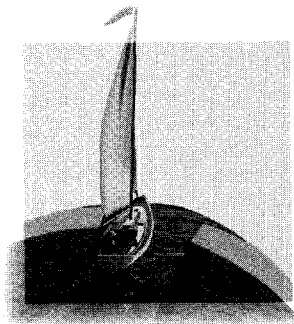


Hans Fischer

Nachhaltig führen lernen

**Das ganzheitliche
Führungskonzept PENTA®
für nachhaltige
Führungswirkung**



Inhaltsverzeichnis

Dank	10
Vorwort	11
Zielsetzung: Hohe Führungskompetenz über alles!	13
0 Das ganzheitliche Führungskonzept PENTA®	17
0.1 Nachhaltiger Führungserfolg verlangt nach einem ganzheitlichen Führungskonzept	17
0.2 Die fünf Elemente des ganzheitlichen Führungskonzepts PENTA®	21
« W E R T E G E S T A L T E N »	
1 Führungsrahmen	23
1.1 Veränderungen als bestimmender Faktor	25
1.1.1 Was heisst Veränderung?	25
1.1.2 Wissensexpllosion verringert die Halbwertszeit des Wissens	26
1.1.3 Beschleunigung der Produktlebens- und Innovationszyklen	27
1.1.4 Globalisierung	28
1.1.5 Demographische Entwicklung	29
1.1.6 Wertewandel	29
1.1.7 Wie geht es weiter?	31
1.1.8 Haben Veränderungen auch eine positive Seite?	31
1.2 Konkrete Auswirkungen der Veränderungen	33
1.2.1 Konsequenzen für die Arbeitnehmer	34
1.2.2 Anforderungen an die Führungskräfte	38
1.2.3 Herausforderungen für Unternehmen	40
Externe Chancen: totale Kundenorientierung	40
Interne Kompetenzen: eigene Stärken nutzen	43
Effektive Führerschaft und ambitionöse Ziele	48
1.3 Vision	50
1.3.1 Was bedeutet Vision für die Unternehmen?	50
1.3.2 Warum braucht ein Unternehmen eine Vision?	52

1.4	Managementphilosophie	53
1.4.1	Was versteht man unter einer Managementphilosophie?	53
1.5	Leitbild	55
1.5.1	Was ist ein Leitbild?	55
1.5.2	Welchen Nutzen bringt ein Leitbild?	58
1.5.3	Wie kann man die Mitarbeitenden für ein Leitbild begeistern?	58
1.5.4	Wie wird ein Leitbild erarbeitet?	59
1.5.5	Wie wird ein Leitbild umgesetzt?	60
1.6	Strategie	61
1.6.1	Um was geht es?	61
1.6.2	Wie wird eine Strategie entwickelt?	64
1.6.3	Wie wird eine Strategie umgesetzt?	67
1.7	Unternehmenskultur	69
1.7.1	Was versteht man unter Unternehmenskultur?	70
1.7.2	Was kann eine positive Unternehmenskultur bewirken?	72
1.7.3	Kann eine Unternehmenskultur auch hindernd sein?	73
1.7.4	Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende	74

« MENSCHEN ENTWICKELN »

2	Führungsentwicklung	77
2.1	Grundvoraussetzungen zur Führungsentwicklung	77
2.1.1	Lernen zu lernen	77
	Das Gehirn	77
	Ganzheitliches Denken: ein Paradigmawechsel tut not!	83
	Lernen	86
	Kreativität und Innovation	90
	Übungen	99
2.1.2	Führen lernen!	102
	Was versteht man unter Führen?	102
	Führen systemisch betrachtet	104
	Ist Führen überhaupt lernbar?	105
	Wovon hängt der Führungserfolg ab?	107
	Weg von den Führungsstilen, hin zu Führungsprinzipien!	111
2.1.3	Verpflichtendes Führungsverständnis («Führungs-Ethik»)	113
2.2	Ziel der Führungsentwicklung und Verantwortung	119
2.3	Strategische Ausrichtungen der Führungsentwicklung	120
2.4	Rollen: Vorgesetzte und Mitarbeitende	121
2.5	Instrumente der Führungsentwicklung	122
2.5.1	Mitarbeiterbeurteilung	123
2.5.2	Vorgesetzten-Beurteilung	136

2.5.3 Führungskräfte-Portfolio	139
2.5.4 Potenzialbeurteilung	142
2.5.5 Assessment	142
2.5.6 Aus- und Weiterbildung	143
2.5.7 Führungskräfteausbildung	145
2.5.8 Laufbahnplanung	147
2.5.9 Management Development (MD)	151
2.5.10 Entwicklungsmassnahmen	153
2.5.11 Intrapreneuring	155

« DURCH VERHALTEN LENKEN »

3 Führungspersönlichkeit	157
3.1 Kommunizieren	162
3.1.1 Wahrnehmung	162
3.1.2 Das Kommunikationsmodell	164
3.1.3 Hinter den Filter des Anderen sehen!	165
3.1.4 Grundregeln für die Kommunikation	167
3.1.5 Ausdrucksweisen der Kommunikation	168
3.1.6 Aktives Zuhören	169
3.1.7 Feedback geben und nehmen	172
3.1.8 Information und Kommunikation	175
3.1.9 Die richtigen Fragen stellen!	180
3.1.10 Konfliktmanagement	182
3.1.11 Themenzentrierte Interaktion (TZI)	192
3.2 Motivieren	193
3.2.1 Modell des Motivationsprozesses	193
3.2.2 Selbstmotivation versus Fremdmotivation	194
3.2.3 Motivation heisst Mitarbeitende ernst nehmen und Demotivation vermeiden!	198
3.3 Kooperieren	200
3.3.1 Was ist eine Gruppe?	200
3.3.2 Entwicklung der Kooperation	201
3.3.3 Modell der Teamentwicklung	202
3.3.4 Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit	204
3.3.5 Empowerment	206
3.4 Positive innere Lebenseinstellung	208
3.5 Sich selber führen können!	211
3.6 Authentisch sein, glaubwürdig sein!	213
3.7 Verantwortungsbewusst sein!	215
3.8 Leader sein!	217

« DURCH METHODIK LENKEN »

4 Führungsprozess	221
4.1 Initiative ergreifen	223
4.2 Ziele vereinbaren	224
4.2.1 Der Zielvereinbarungsprozess	224
4.2.2 Tätigkeiten sind keine Ziele!	227
4.2.3 Zielkonflikte	229
4.3 Planen	231
4.3.1 Um was geht es?	231
4.3.2 Zeitmanagement	234
4.3.3 Arbeitsmethodik	235
4.4 Entscheiden	245
4.4.1 Was heisst entscheiden?	245
4.4.2 Entscheidungs-Vorbereitung	246
4.4.3 Der Entscheidungs-Rundgang	247
4.5 Anordnen	249
4.5.1 Was heisst anordnen?	249
4.5.2 Situatives Führen	250
4.5.3 Was kann delegiert werden, was nicht?	254
4.5.4 Vorteile fürs Delegieren	260
4.5.5 Der Delegations-Rundgang	260
4.5.6 So wird ein Auftrag korrekt erteilt!	261
4.5.7 Instruieren	262
4.6 Ausführen	263
4.6.1 Aufträge richtig entgegennehmen	263
4.6.2 Was heisst Leistung?	264
4.6.3 Lust an Leistung	265
4.6.4 Fördern und Fordern	266
4.6.5 Selbstkontrolle	268
4.7 Kontrollieren	269
4.7.1 Kontrollzweck	269
4.7.2 Kontrollprinzipien	270
4.7.3 Kontrollarten	272
4.7.4 Anerkennung und Lob versus Kritik bzw. Tadel	274

« UMSETZEN ALS PRINZIP »

5 Führungswirkung	277
5.1 Führung ist die Kunst der Wirkung	277
5.2 Wirkungsorientierte Führung	278
5.2.1 Effektivität	279

5.2.2 Effizienz	279
5.2.3 Wirtschaftlichkeit	280
5.3 Konkretes Vorgehen zur Umsetzung	280
5.4 Der wichtigste Schritt: Zielkontrolle	283
Das neue Führungsverständnis kurz und prägnant.....	286
Fragenkatalog zur Standortbestimmung	287
Lösungen	289
Der Autor	291
Führungs-Cockpit PENTA®	292
Literaturverzeichnis	294
Stichwortverzeichnis	299