

Gudrun Happich **Ärmel hoch!**

Die 20 schwierigsten Führungsthemen
und wie Top-Führungskräfte sie anpacken

orell füssli Verlag

Inhalt

Einführung 9

Teil I **Von der Raupe zum Schmetterling**

Metamorphose zur Führungskraft

Kapitel 1

So finden Sie Ihre Rolle als Führungskraft 12

Verschaffen Sie sich ein Bild von der neuen Position 15

Bereiten Sie sich auf die Veränderung vor 18

Zusammenfassung 24

Kapitel 2

So bauen Sie eine leistungsfähige Mannschaft auf 27

In sieben Schritten zum leistungsfähigen Team 28

Wie Sie das Team zusammenhalten 39

Zusammenfassung 42

Kapitel 3

Delegieren Sie! 44

Führungskraft statt Experte: Wechseln Sie die Perspektive 44

Loslassen und vertrauen 46

Strategie: Wie Sie richtig delegieren 48

Zusammenfassung 50

Kapitel 4

So werden Sie als Führungskraft noch besser 52

Gefangen im Regelkreis 52

Handeln Sie im Einklang mit Ihrer inneren Überzeugung 55

Zusammenfassung 57

Teil II **Individualist im Rudel**

Zwischen Team und Chefetage

Kapitel 5

Wie Sie vom Vorgesetzten bekommen, was Sie brauchen 60

Strategisches Wirken für Fortgeschrittene: Über die
Bande spielen 61

Beachten Sie die Hierarchieebene des Vorgesetzten 65
Dolmetscher zwischen den Ebenen: Die F2-Führungskraft 66
Zusammenfassung 67

Kapitel 6

**Wie Sie und Ihr Team wahrgenommen
und anerkannt werden** 69

Fordern Sie Aufmerksamkeit ein! 70

Wie Sie Ihren Vorgesetzten zu Feedback bewegen 72

Auch Nichtssagen kann ein Lob sein 73

Zusammenfassung 74

Kapitel 7

Bleiben Sie handlungsfähig! 76

Situation 1: Die Einmischung ist der Ausnahmefall 77

Situation 2: Hinter der Fremdsteuerung steht ein Strukturproblem 78

Situation 3: Der Chef mischt sich ständig ein 80

Was Sie gegen Fremdsteuerung von oben tun können 81

Zusammenfassung 84

Kapitel 8

Wie Sie mit nicht erfüllbaren Vorgaben umgehen 86

Variante 1: Die schleichende Überforderung 87

Variante 2: Das unrealistische Ziel 91

Wenn der Chef Unmögliches verlangt – und hart bleibt 93

Zusammenfassung 94

Kapitel 9

**Wie Sie mit einem entscheidungsschwachen Vorgesetzten
umgehen** 96

Respektvoll: Den Vorstand zur Entscheidung bewegen 96

Sachlich begründet: Den Chef unter Zugzwang setzen 98

Zusammenfassung 99

Teil III Gepard oder Löwe?

Typen, Strategien und Fallen

Kapitel 10

**So bewegen Sie sich auch auf hochpolitischem Parkett sicher
und souverän** 102

Knapp an der Kündigung vorbeigeschrammt 103
Womit Sie im Topmanagement rechnen müssen 105
Die sieben häufigsten Fehler von Newcomern im
Topmanagement 107
Zusammenfassung 112

Kapitel 11

Knüpfen Sie Beziehungen! 113
Bauen Sie ein strategisches Netzwerk auf 114
Netzwerken auf Topebene: Die Community 116
Gefahren des Netzwerkers: Vorsicht Falle! 117
Zusammenfassung 122

Kapitel 12

So treffen Sie schwierige Entscheidungen 124
Was Entscheidungen so schwierig macht 125
Wie die Natur Entscheidungen trifft 127
Der Entscheidungsfindungsprozess 128
Entscheiden in schwierigen Situationen 134
Zusammenfassung 147

Kapitel 13

**So gehen Sie mit Ihrem Perfektionismus
besser um** 148
Was den Profi vom Perfektionisten unterscheidet 148
Wie Sie der Perfektionismusfalle entgehen 149
Zusammenfassung 150

Kapitel 14

So bleiben Sie dauerhaft enorm leistungsfähig 152
Welcher Leistungstyp sind Sie? 152
Zusammenfassung 154

Kapitel 15

Karriereziel Topmanagement – Traum oder Albtraum? 156
Illusion Topmanagement: Das Bild ist trügerisch 157
Schwierige Entscheidung: Wie Topmanager ihren
Platz finden 158
Viele Wege führen ins Topmanagement 164
Zusammenfassung 165

Teil IV **Survival of the Smartest**

Praktische Anwendungen

Kapitel 16

Die U-Liste – Wie Sie Ihre eigene Karriere im Blick behalten 168

Die vier häufigsten Karrierefallen 169

Den Rahmen festlegen 171

Karriere-Steuerung mit der U-Liste 173

Zusammenfassung 176

Kapitel 17

Die Chipkarte – Wie Sie Ihre beste Position finden 178

Setzen Sie auf das Evolutionsprinzip 178

Das Chipkarten-Modell: Der andere Weg 180

Den Chip entwickeln: Designen Sie Ihre Position 181

Drei Methoden, wie Sie Ihre wirklichen Stärken entdecken 182

Die Chipkarte einsetzen: Realisieren Sie Ihre Karriere 185

Zusammenfassung 189

Kapitel 18

Das Minimumgesetz – Wie Sie zwei Vollzeitaufgaben parallel managen 190

Prioritäten setzen – und auf den Engpass zuspitzen 191

Zusammenfassung 193

Kapitel 19

Das Zuckertütchenspiel – Wie Sie komplexe Aufgaben lösen 194

Schritt 1: Überblick verschaffen 196

Schritt 2: Eine Lösung finden 198

Schritt 3: Ins Handeln kommen 200

Zusammenfassung 202

Kapitel 20

Wie Sie den richtigen Sparringspartner finden 203

Was den guten Coach ausmacht 204

Wie Sie den richtigen Coach auswählen 205

Zusammenfassung 206

Literatur 208