
Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangspunkt und Einstieg	1
1.1	Drei Einstiegsthesen zum Führen an der Leistungsgrenze	2
1.2	Unser Versprechen	4
1.3	Der Überblick über das Buch	5
2	Die Führungskraft im Spannungsfeld	9
2.1	Die Kräfte des Spannungsfeldes	9
2.1.1	Die Wirtschaftlichkeit	10
2.1.2	Die Menschlichkeit	11
2.1.3	Die Energie der Leistungserbringung	12
2.2	Der Umgang mit Schuld	13
2.3	Führen zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit	15
2.3.1	Die eigene Position im Spannungsfeld	15
2.3.2	Der Umgang mit der Spannung	19
2.3.3	Die Führungsansätze im Spannungsfeld	21
3	Die verändernde Kraft des Menschenbildes	25
3.1	Die Freiheit in der Betrachtung des Menschen	26
3.1.1	Die Psychologie des Menschenbildes	28
3.1.2	Wahrnehmen – Bewerten – Handeln	29
3.2	Sich als Führungskraft verstehen	31
3.3	Der Einfluss des Menschenbildes auf die Führung	34
3.3.1	Optimistische und pessimistische Menschenbilder	35
3.3.2	Menschenbild und Führungshandeln	37
3.4	Das systemische Menschenbild	37

4	Der Irrtum an der Leistungsgrenze	41
4.1	Gewinnen und Verlieren an der Grenze	43
4.1.1	Die Leistungsgrenze	44
4.1.2	Die Belastungsgrenze	47
4.2	Leistung als menschliches Bedürfnis	49
4.2.1	Messbarkeit und Vergleichbarkeit von Leistung	50
4.2.2	Abgrenzung von Leistung zu Beschäftigung und Aushalten	51
4.2.3	Quantitative und qualitative Leistung	52
4.3	Führen heißt Leistungspotenziale zu erobern	53
4.3.1	Leistungssteigerung durch den Effekt der Superkompensation	55
4.3.2	Leistungsmanagement als Führungsauftrag	56
5	Das Powerline-Modell	59
5.1	Die Parameter im Powerline-Modell	59
5.1.1	Subjektiv empfundene Belastung	60
5.1.2	Subjektiv empfundene Bewältigungskompetenz	60
5.1.3	Die Leistungskurve oder Powerline	61
5.2	Die Bedeutung der Subjektivität	63
5.3	Die Dynamik im Powerline-Modell	64
5.3.1	Die aufsteigende Dynamik	65
5.3.2	Die absteigende Dynamik	66
5.3.3	Die Mittellinie und der Wendepunkt	68
5.3.4	Potenzialleistung und Hypothekleistung	69
5.3.5	Das Hochleistungsplateau	70
5.3.6	Das Leistungsoptimum	71
5.4	Das Zusammenspiel der Leistungs- und der Belastungsgrenze im Powerline-Modell	72
5.5	Leistungsmanagement im Führungsprozess	74
6	Das Instrumentarium zum Leistungsoptimum	77
6.1	Der Führungsauftrag an der Leistungs- und an der Belastungsgrenze	78
6.2	Der Führungsprozess zum Leistungsoptimum	79
6.2.1	Als Führungskraft präsent sein	80
6.2.2	Mitarbeiter und Situation realistisch einschätzen	80
6.2.3	Verantwortlich und beherzt Handeln	81
6.3	Das Instrumentarium	82
6.3.1	Die Drei-Punkt-Peilung	82
6.3.2	Die Handlungsstrategien	94
6.3.3	Die fünf Führungsaspekte des Leistungsmanagements	97
6.3.4	Der Führungsnavigator	102
6.4	Das Prinzip der Auftragsverhandlung	120
6.4.1	Definition der Auftragsverhandlung	120

6.4.2	Auftragsverhandlung als Führungsinstrument	121
6.4.3	Die Kraft der Verantwortung	122
6.4.4	Der Prozess der Auftragsverhandlung	123
7	Die Mechanismen in die Spitzenleistung	127
7.1	Grundüberlegungen zur Arbeit auf dem Hochleistungsplateau	128
7.1.1	Mechanismen statt Führungsmethoden und -instrumente	128
7.1.2	Die Attraktivität der Spitzenleistung	128
7.1.3	Die veränderte Dynamik auf dem Hochleistungsplateau	130
7.1.4	Mitarbeiter auf dem Hochleistungsplateau	131
7.1.5	Wettbewerb auf dem Hochleistungsplateau	132
7.1.6	Die Führungskraft auf dem Hochleistungsplateau	133
7.2	Definition von Spitzenleistung	134
7.3	Der Paradigmenwechsel auf dem Hochleistungsplateau	136
7.3.1	Visionen versus Ziele	138
7.3.2	Grenzerfahrung und Scheitern versus Schutz und Sicherheit	139
7.3.3	Herausforderer versus Mitarbeiter – vom Sollen zum Wollen	142
7.3.4	Stören versus Hierarchie	144
7.3.5	Wettbewerb versus Kontrolle	145
7.3.6	Abenteuer versus Krise	146
7.4	Das Prinzip der Grenzerfahrung	148
7.4.1	Grenze als Schutz – Grenze als Herausforderung	148
7.4.2	Die Bedeutung des Scheiterns an der Grenze	150
7.4.3	Erfolgreiches Scheitern – Scheitern überwinden	151
7.4.4	Die Vision in der Grenzerfahrung	153
7.5	Führung auf dem Hochleistungsplateau	154
7.5.1	Der Führungsauftrag auf dem Hochleistungsplateau	154
7.5.2	Die Mechanismen der Führung auf dem Hochleistungsplateau	161
8	Die Dynamik von Burnout	167
8.1	Burnout als Lösung	167
8.1.1	Die lösungsorientierte Sicht des systemischen Ansatzes	168
8.1.2	Das Dilemma im Tetralemma	168
8.1.3	Burnout in der Logik des Tetralemmas	171
8.2	Stressbedingter Leistungsausfall	174
8.2.1	Das transaktionale Stressmodell nach Richard Lazarus	175
8.2.2	Der Unterschied zwischen Stress und Burnout	178
8.3	Burnout als komplexes Phänomen verschiedener Faktoren	180
8.3.1	Ursachen von Burnout	181
8.3.2	Symptome der Krankheit	182
8.3.3	Der Prozess eines Burnouts	184

8.4	Abgrenzung zu anderen psychischen Krankheiten im Arbeitsumfeld	185
8.4.1	Angststörungen	186
8.4.2	Alkoholstörungen und andere Abhängigkeitssyndrome (Sucht) ...	187
8.4.3	Depressionen	187
8.4.4	Bipolare Störung	189
8.4.5	Persönlichkeitsstörungen	189
8.5	Ihre Verantwortung als Führungskraft	190
8.6	Wenn Sie als Führungskraft selbst von Burnout betroffen sind	191
8.6.1	Persönliche Betroffenheit	192
8.6.2	Die psychische Gesundheit der Führungskraft	192
8.6.3	Verantwortung als Führungskraft	193
8.6.4	Bin ich gefährdet, Burnout zu bekommen?	196
8.6.5	Was tun im Falle des Verdachts auf einen Burnout?	199
8.6.6	Interview mit Herrn Dr. Manfred Nelting	203
9	Den Stein ins Wasser werfen – das Kräftefeld im Unternehmen	209
9.1	Das Kräftefeld im Unternehmen	210
9.1.1	Die Akteure im Kräftefeld	211
9.1.2	Die zu erwartenden Resonanzen	213
9.1.3	Konstruktive und destruktive Kräfte	214
9.2	Ihre Entscheidung als Führungskraft	217
9.2.1	Die Führungskraft als Teil des Problems oder Teil der Lösung.	218
9.2.2	Gewollte Veränderungen	219
9.2.3	Entscheidungsmatrix	221
9.3	Tipps zum Agieren im Kräftefeld	225
9.3.1	Die Welle auslösen	225
9.3.2	Die Welle reiten	225
10	Die 13 ½ Prinzipien zum Führen an der Leistungsgrenze	229
11	Ausblick	235
	Weiterführende Literatur	239

Führen an der Leistungsgrenze
Instrumentarium für Führungskräfte
Basler, S.; Gattinger, K.
2014, X, 239 S. 45 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-04315-5