

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangspunkt und Einstieg</b> .....	1
1.1	Drei Einstiegsthesen zum Führen an der Leistungsgrenze .....	2
1.2	Unser Versprechen .....	4
1.3	Der Überblick über das Buch .....	5
<b>2</b>	<b>Die Führungskraft im Spannungsfeld</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Die verändernde Kraft des Menschenbildes</b> .....	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

<b>4</b>	<b>Der Irrtum an der Leistungsgrenze</b> . . . . .	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
<b>5</b>	<b>Das Powerline-Modell</b> . . . . .	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
<b>6</b>	<b>Das Instrumentarium zum Leistungsoptimum</b> . . . . .	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
<b>7</b>	<b>Die Mechanismen in die Spitzenleistung</b> .....	<b>127</b>
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
<b>8</b>	<b>Die Dynamik von Burnout</b> .....	<b>167</b>
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
<b>9</b>	<b>Den Stein ins Wasser werfen – das Kräftefeld im Unternehmen.</b> .....	<b>209</b>
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
<b>10</b>	<b>Die 13 ½ Prinzipien zum Führen an der Leistungsgrenze</b> .....	<b>229</b>
<b>11</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>235</b>
	<b>Weiterführende Literatur</b> .....	<b>239</b>



<http://www.springer.com/978-3-658-04315-5>

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