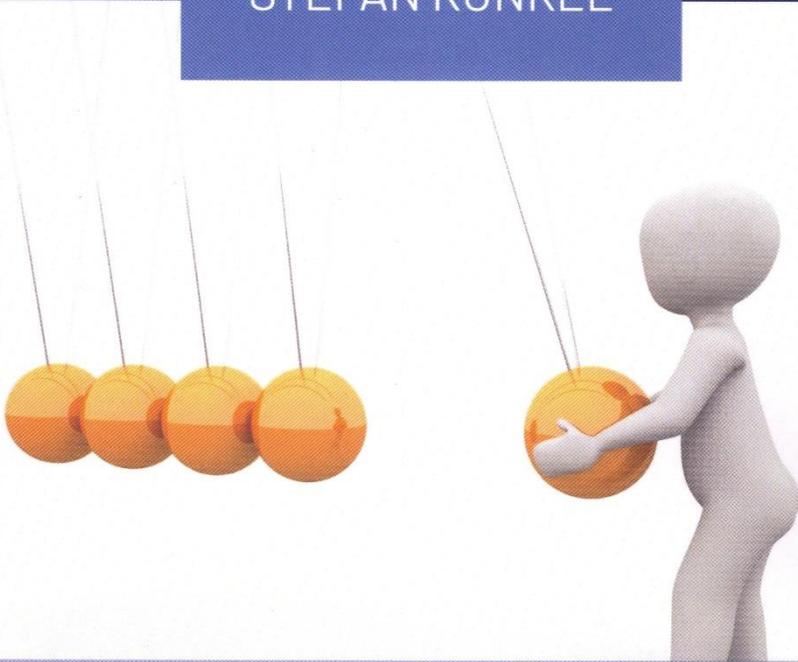


# Wertvolle Impulse für Führungskräfte

STEFAN KUNKEL



100 kreative, schnelle und effiziente Strategien für  
erfolgreiches und inspirierendes Führen

tredition





# Dein Impulsbegleiter

Mein Name ist Stefan Kunkel und ich biete Dir gleich mal zu Beginn ein freundliches und respektvolles „Du“ an. Ich hoffe, Du bist damit einverstanden. Gerne möchte ich mich persönlich vorstellen:

Ich bin Jahrgang 1970, gebürtiger Nürnberger und wohne mit meiner Familie in Schwabach. Schwabach liegt 15 km südlich von Nürnberg, am Rande des schönen fränkischen Seenlands. Dort lebe ich mit meiner Frau und unseren beiden erwachsenen Kindern.

Ich arbeite seit über 17 Jahren als selbständiger Trainer. Meine Schwerpunkte sind die Themen Kommunikation, Führung und Vertrieb.

Ich unterstütze mit meinen Kernkompetenzen Unternehmen unterschiedlichster Größe. Vom Kleinunternehmen bis zum Konzern. Dabei bin ich im gesamten deutschsprachigen Raum unterwegs: von Hamburg bis Bozen.

Ich habe in all den Jahren viele Führungskräfte kennengelernt und habe somit einen sehr guten Einblick in deren „Welt“ erhalten. So entstand im Laufe der Zeit auch die Idee zu diesem Buch.

Ich wünsche Dir jetzt schon viele interessante Erkenntnisse aus diesem Buch und freue mich, Dich auf diese Weise begleiten zu dürfen.

Dein Stefan Kunkel





**Stefan Kunkel**

# **Wertvolle Impulse für Führungskräfte**

**100 kreative, schnelle und effiziente Strategien für ein  
erfolgreiches und inspirierendes Führen**

© 2023 Stefan Kunkel  
Website: [www.kunkel-training.de](http://www.kunkel-training.de)

Covergrafik von: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:  
tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Deutschland.

ISBN  
Paperback 978-3-347-99080-7  
e-Book 978-3-347-99081-4

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland.

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 1: Impulse für Deine Mitarbeiterführung

13

1. Nehme Gefühle und Bedürfnisse wahr!	14-15
2. Respektiere Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und besitze deren Vertrauen!	16-17
3. Beachte die Vorstellungen und Vorschläge aus Deinem Team!	18-19
4. Zeige echtes und ehrliches Interesse an Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!	20-21
5. Stelle gute Fragen und höre gut zu!	22-23
6. Gebe gute, ehrliche und aufrichtige Wertschätzung!	24-25
7. Freue Dich ehrlich am Erfolg Deiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!	26-27
8. Sei ein gutes und authentisches Vorbild!	28-29
9. Kommuniziere klare Ziele!	30-31
10. Mach Dein Team erfolgreich durch ein gutes Feedback!	32-34
11. Verteile „Streicheleinheiten“!	35-37
12. Nehme Dir Zeit!	38-39
13. Schaffe eine positive und konstruktive Fehler-Kultur!	40-41

## Kapitel 2: Impulse für Deine Führungs-Kompetenzen

43

14. Gefolgschaft durch Schutz!	44-46
15. Keine Ironie in der Führung!	47-48
16. Lass jeden seine Höchstform erreichen!	49-51
17. Akzeptanz als Rudelführer!	52-53
18. Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen!	54-55
19. Produziere eine positive Stimmung!	56-57
20. Zeige eine gute Flexibilität in Deinem Führungsstil!	58-61
21. Definiere die Grundsätze und Werte Deiner Führung!	62-66
22. Nur wer sich selbst gut führen kann, kann auch andere Menschen gut führen!	67-69
23. Nutze Deine drei Mega-Motivatoren!	70-73
24. Wecke die intrinsische Motivation bei Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!	74-76
25. Nutze die sieben Alltags-Motivatoren!	77-80
26. Steigere die Leistungsfähigkeit durch Delegieren!	81-83
27. Lass Dich nicht auf die Palme bringen!	84-87
28. Verbessere Deine emotionale Intelligenz in der Mitarbeiterführung!	88-94
29. Was Du in der Mitarbeiterführung von Hunden lernen kannst!	95-100
30. Setze Dir in Deinen Gesprächen realistische Ziele!	101-103
31. Traue Dich, auch mal „Nein“ zu sagen!	104-107
32. Werde ein guter „story teller“!	108-110
33. Treffe lieber eine falsche Entscheidung, als keine Entscheidung!	111-113

## Kapitel 3: Impulse für Deine Führungs-Kommunikation

115

34. Beachte immer das EVA-Prinzip!	116-118
35. Lebe das LMAA-Prinzip!	119-120
36. Vermeide die Warum-Frage!	121-122

37. Sorge dafür, dass Dein Team miteinander kommuniziert!	123-124
38. Spreche über die Dinge, die funktionieren!	125-126
39. Werde ein guter Zuhörer!	127-129
40. Achte auf eine überdurchschnittlich gute Kommunikation	130-132
41. Werde ein guter Fragen-Steller!	133-134
42. Menschliche Gefühle sind nicht diskutierbar!	135-136
43. Nutze das Prinzip der Gegenfrage!	137-139
44. Keine Kommunikation ohne Emotion!	140-142
45. Vermeide eine diagonale Kommunikation!	143-145
46. Sage nicht immer das, was Du denkst, aber tue immer das, was Du sagst!	146-148
47. Führe auch mit „Vielrednern“ einen vernünftigen Dialog!	149-151
48. Rede mit Händen und Füßen!	152-154
49. Vermeide Selbstberührungen!	155-157
50. Achte auf eine offene und aufrechte Haltung!	158-160
51. Achte auf Deine analoge Kommunikation!	161-163
52. Nutze „verbal-tuning“ für Deine Führungs-Kommunikation!	164-165
53. Achte auf eine lebendige und dynamische Stimme!	166-170

## **Kapitel 4: Impulse für Dein Führungs-Mindset**

**171**

54. Wenn Du denkst, Du bist gut, fängst Du an, immer die gleichen Songs zu spielen!	172-173
55. Change it – Leave it – Love it!	174-176
56. Nutze den Roger-Bannister-Effekt!	177-180
57. Dein Umfeld ist ein Spiegelbild Deines Verhaltens!	181-182
58. Als Führungskraft bist Du das schwächste Glied in Deinem Team!	183-184
59. Du bist, was Du denkst: verbessere Deine Ausstrahlung!	185-187
60. Habe die passende mentale Einstellung!	188-190
61. Nutze die Kraft der Autosuggestionen!	191-199
62. Für einen guten Anfang braucht es Begeisterung!	200-201
63. Sei nicht „everybodies darling“!	202-203
64. Arbeite permanent an Deinem Selbstbewusstsein!	204-206

## **Kapitel 5: Impulse für Dein Konfliktmanagement**

**207**

65. Lass Dich bei Konflikten nicht vor den Karren spannen!	208-209
66. Menschliche Kommunikation ist nicht in Kausalketten auflösbar!	210-211
67. Vermeide eine schnelle Konfliktdynamik!	212-215
68. Ziehe in Konfliktgesprächen einen deutlichen Schlusstrich!	216-218
69. Trenne die Sache von der Person!	219-221
70. Drücke in Konfliktgesprächen elegant die „Pausentaste“!	222-225
71. Zeige eine passende Flexibilität in Deinem Konfliktverhalten!	226-229
72. Stelle in Konfliktgesprächen Gemeinsamkeiten heraus!	230-231
73. Werde nicht zum Bestandteil des „Drama-Dreiecks“!	232-237

## **Kapitel 6: Impulse für Deine Gesprächsführung**

**239**

74. Nutze Dialektik für erfolgreiche Gespräche!	240-242
75. Vermeide „Bannbotschaften“ in Deinem Team!	243-245
76. Ich bin OK – Du bist OK!	246-248
77. Wenn Du Dich selbst gut findest, kommst Du gut mit anderen Menschen aus!	249-250
78. Setze Dich auf den Stuhl des anderen!	251-252
79. Finde Vorteile, von denen beide profitieren!	253-255
80. Menschen direkt ansprechen, um Menschen zu überzeugen!	256-258
81. Wer richtig fragt, der führt, der gewinnt!	259-261
82. Wecke mit Deinen Informationen das Interesse des anderen!	262-264
83. Finde Verbündete für Deine Ideen und Ziele!	265-267
84. Renne nicht jedem „Stöckchen“ hinterher!	268-270
85. Gewinne das Herz Deines Gesprächspartners!	271-273
86. Bleibe in Gesprächen hartnäckig mit den STEN-Fragen!	274-276
87. Vermeide die Beweisführung in Gesprächen!	277-278
88. Vermeide Schuldzuweisungen und „Muss“-Formulierungen!	279-281

## **Kapitel 7: Impulse für Deine Meetings**

**283**

89. Steige „anders“ in Deine Meetings ein!	284-287
90. Halte Dich bei Meetings zurück und zeige ein neutrales Verhalten!	288-290
91. Mache Betroffene ganz schnell zu Beteiligten!	291-293
92. Moderiere und sammle, ohne zu bewerten!	294-295
93. Sorge für eine gute Team-Kommunikation in Deinen Meetings!	296-298
94. Nutze die „10 Gebote der Moderation“!	299-303
95. Bereite Dich optimal auf Deine Meetings vor!	304-306
96. Kenne die unterschiedlichen Verhaltensweisen Deiner Meeting-Teilnehmer!	307-309
97. Definiere klare Spielregeln für Deine Meetings!	310-311

## **Kapitel 8: Besondere Impulse für Dich**

**313**

98. Reflektiere Dich regelmäßig!	314-317
99. Achte auf Dich!	318-320
100. Werde eine merk-würdige Führungskraft!	321-322



## **Zum Einstieg in Dein Impulsbuch ...**

Ich beglückwünsche Dich ganz herzlich zu diesem Buch. Es kann durchaus möglich sein, dass dieses Buch Deine Führungskompetenzen nachhaltig verbessert.

Dieses Buch liefert Dir 100 Impulse für eine erfolgreiche und kreative Führung. Das können Impulse sein, die Du bereits kennst und in Deiner täglichen Führungsarbeit auch erfolgreich anwendest. Dann helfen Dir diese bekannten Impulse, wieder ein Bewusstsein zu bekommen, wie wichtig dieser Aspekt in Deiner Führung ist.

Dieses Buch wird Dir bestimmt auch neue Impulse liefern. Diese neuen Impulse sollen Dich unterstützen, Deine Führungskompetenzen zu erweitern. Sie sollen Dich sensibilisieren, ein Bewusstsein schaffen und Deinen persönlichen Lernprozess anstoßen. Dann werden diese Impulse Deine tägliche Führung bereichern.

Dieses Buch kannst Du natürlich einfach „nur“ lesen. Du kannst dieses Buch allerdings auch als Arbeitsbuch verwenden, weil es Dir die Möglichkeit bietet, jeden Impuls schriftlich zu reflektieren. Nach jedem Impuls kannst Du die Wichtigkeit des jeweiligen Impulses bewerten und diesen für Dich reflektieren, ob und wie sehr Du diesen Impuls bereits umsetzt und Deine persönlichen Lernkonsequenzen aus diesem Impuls ziehen. Manche Impulse haben auch einen Ideenspeicher, wo Du spontane Ideen schnell und einfach festhalten kannst.

Nimm Dir also einen Stift mit zur Hand. Dann wird dieses Buch für eine längere Zeit Dein intensiver Lern- und Impulsbegleiter.

Ich wünsche Dir viele tolle Impulse für eine erfolgreiche und inspirierende Führung.

Dein

Stefan Kunkel



# **Kapitel 1:**

## **Impulse für Deine Mitarbeiterführung**

## **Impuls 1:**

### **Nehme die Bedürfnisse und Gefühle Deiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahr!**

Für Dich als Führungskraft ist es wichtig, dass Du eine gute Wahrnehmung hast für das, was in Deinem Team alles passiert. Ich spreche immer gerne davon, dass Du Deine „Antennen auf Empfang eingestellt“ haben musst!

Sei Dir bitte immer im Klaren darüber, dass Emotionen – auch in unserer Berufswelt – eine ganz besondere Rolle spielen. Emotionen können Leistungen pushen! Genauso können Emotionen die Leistungen Deiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in den Keller ziehen! Für Emotionen in Deinem Team brauchst Du ein ganz besonderes Gespür!

Stell Dir vor, ein Mitarbeiter aus Deinem Team sitzt häufig mit gesenktem Kopf am Schreibtisch. Er kommt auch nicht mehr so fröhlich ins Büro und irgendwie scheint ihn etwas zu beschäftigen. So etwas musst Du als Führungskraft wahrnehmen. Nehme Dir in dieser Situation die Zeit, gehe auf den Mitarbeiter zu und führe ein Gespräch. Versuche herauszufinden, was ihn beschäftigt. Vielleicht kannst Du ihm ja helfen. Auf jeden Fall zeigst Du diesem Mitarbeiter, dass Du Dich für ihn interessierst und er Dir ganz offensichtlich ein wichtiger Mitarbeiter ist.

Beachte auch die Bedürfnisse Deiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Klar, Du kannst es nicht jeder und jedem recht machen. Und manchmal entstehen auch Konflikte aufgrund unterschiedlicher oder nicht erfüllter Bedürfnisse. Doch schon allein die Tatsache, dass Du deren Bedürfnisse beachtest, gibt Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ganz wichtiges Signal.

Um auch hier nochmal eine klare Differenzierung vorzunehmen: es geht nicht darum, dass Du Dich immer nach den Bedürfnissen und Gefühlen Deiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtest!

Nur: wenn Du diese beachtest, hast Du eine viel bessere Kommunikationsebene zu Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und für so manche Situation, viel mehr Verständnis füreinander!

## **Meine persönliche Reflektion:**

Wie wichtig war dieser Impuls für mich? \_\_\_\_\_

(1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig)

Wie habe ich diesen Impuls bisher in meiner Führung umgesetzt?

---

---

---

---

Wie möchte ich diesen Impuls zukünftig in meiner Führung umsetzen?

---

---

---

---

Welche persönlichen Konsequenzen ziehe ich aus diesem Impuls?

---

---

---

---

## Impuls 2:

### **Respektiere Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und besitze deren Vertrauen!**

„Wenn Du Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Respekt behandelst, werden auch sie Dich mit Respekt behandeln!“.

Respekt ist nichts anderes als die gegenseitige Anerkennung der anderen Persönlichkeit und damit die Grundlage für ein gutes und erfolgreiches Zusammenarbeiten.

Natürlich kannst Du Dir, aufgrund und allein Deiner übergeordneten Stellung, Respekt verschaffen. Aber wozu führt das bei Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Frust, Ärger und schlechte Stimmung im Team!

Respekt verschaffst Du Dir durch eine natürliche, authentische und gelebte Autorität. Diese basiert auf einem toleranten, höflichen und ehrlichen Verhalten gegenüber anderen und dem Einhalten sozialer Regeln. Und der Respekt in Deinem Team geht immer von Dir aus! Führe Dir das bitte immer wieder vor Augen. Du lebst Respekt vor!

Wie lange brauchst Du, um einem Menschen gegenüber zu vertrauen? Ja, das dauert manchmal etwas länger, denn Vertrauen ist mit das Wertvollste, was wir von einem anderen Menschen bekommen können!

Wie entsteht Vertrauen? Vertrauen entsteht gerade im Berufsleben viel über Zuverlässigkeit. Denn: wenn Du einen Menschen ständig als sehr zuverlässig erlebst, baust Du irgendwann mal eine vertrauensvolle Beziehung zu ihm auf.

Damit Du als eine glaubwürdige Führungskraft wahrgenommen wirst, ist es wichtig, Interesse und Wertschätzung Deinem Gegenüber zu zeigen. Und zeige Dich offen. Damit will ich Dir sagen: gehe offen mit Deinen Schwächen um. Dadurch wirst Du als menschlich wahrgenommen. Und Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lieben eine menschliche Führungskraft!

Und denke immer daran: auch Vertrauen geht immer von Dir aus!

### **Meine persönliche Reflektion:**

Wie wichtig war dieser Impuls für mich? \_\_\_\_\_

(1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig)

Wie habe ich diesen Impuls bisher in meiner Führung umgesetzt?

---

---

---

---

Wie möchte ich diesen Impuls zukünftig in meiner Führung umsetzen?

---

---

---

---

Welche persönlichen Konsequenzen ziehe ich aus diesem Impuls?

---

---

---

---

### **Impuls 3:**

## **Beachte die Vorstellungen und Vorschläge aus Deinem Team!**

Ich kenne Führungskräfte, die entscheiden aufgrund Ihrer eigenen Vorstellungen und Meinungen. Meinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht eingeholt und aufgrund der Position, weiß es die Führungskraft doch eh am besten! Also, warum lang fragen, entscheiden! Das kann funktionieren, muss es aber nicht!

Berücksichtige bitte, dass Du nicht (oder nicht mehr) im Tagesgeschäft tätig bist. Du hast als Führungskraft andere Aufgaben. Du bist eher mit organisatorischen und strategischen Aufgaben beschäftigt. Aber aus dem Tagesgeschäft bist Du draußen!

Und jetzt die Gretchen-Frage: wer ist näher am Tagesgeschäft dran? Richtig: Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Deswegen meine dringende Bitte an Dich: frage Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Rat. Da brichst Du Dir keinen Zacken aus der Führungs-Krone! Binde Dein Team in Entscheidungsprozesse mit ein. Damit sprichst Du nicht nur davon, Du zeigst es auch: Wir sitzen alle im gleichen Boot!

Frage Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer nach deren Meinung. Hole Dir aktiv deren Vorschläge ein. Einfach deswegen, weil sie am Tagesgeschäft näher dran sind. Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dadurch auf manche Dinge einen ganz anderen Blick. Ein Blick, der Dir als Führungskraft teilweise verwehrt ist.

Und so ganz nebenbei: indem Du die Vorstellungen und Vorschläge Deiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beachtest, gibst Du ihnen ganz viel Wertschätzung!

## Meine persönliche Reflektion:

Wie wichtig war dieser Impuls für mich? \_\_\_\_\_

(1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig)

Wie habe ich diesen Impuls bisher in meiner Führung umgesetzt?

---

---

---

---

Wie möchte ich diesen Impuls zukünftig in meiner Führung umsetzen?

---

---

---

---

Welche persönlichen Konsequenzen ziehe ich aus diesem Impuls?

---

---

---

---

Mein Ideenspeicher:

---

---

---

---



## **Impuls 4:**

### **Zeige echtes und ehrliches Interesse an Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!**

Manchmal habe ich das Gefühl, Führungskräfte sitzen in ihrer eigenen Blase und interessieren sich überhaupt nicht für das, was um sie herum passiert! Geschweige denn, interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Hey, aufgewacht! Wenn Du Dich nicht für Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessierst, interessieren die sich auch nicht für Dich! Und dann? Dann bist Du sehr schnell die ärmste Person der ganzen Abteilung!

Dabei ist es so einfach!

Interessiere Dich für Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem Du ihnen Fragen stellst: hole Dir ihre Meinung ein, frage sie um Rat, frage nach dem persönlichen Befinden. Immer, wenn Du Fragen stellst, zeigst Du automatisch Interesse!

Aber bitte kein gelangweiltes: „Wie geht es Dir?“

Dein Interesse muss echt sein! Und echtes Interesse zeigst Du immer dann, wenn Du nachfragst, die Dinge hinterfragst. Sei neugierig gegenüber Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!

Wenn Du hinter Deinem Team stehst, dann steht auch Dein Team hinter Dir! Und das basiert auf gegenseitigem Interesse.

Interessiere Dich für das, was in Deiner Abteilung passiert. Interessiere Dich für zwischenmenschliche Beziehungen und lebe Deinen Team-Spirit vor!

Denke immer daran: **Wer sich für andere Menschen interessiert, gewinnt in zwei Monaten mehr Freunde, als jemand, der immer nur versucht, die anderen für sich zu interessieren, in zwei Jahren!**

### Meine persönliche Reflektion:

Wie wichtig war dieser Impuls für mich? \_\_\_\_\_  
(1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig)

Wie habe ich diesen Impuls bisher in meiner Führung umgesetzt?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Wie möchte ich diesen Impuls zukünftig in meiner Führung umsetzen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Welche persönlichen Konsequenzen ziehe ich aus diesem Impuls?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_