

HANSER



Leseprobe

zu

Führung in der Praxis

von Jörg Rothe

Print-ISBN: 978-3-446-47419-2

E-Book-ISBN: 978-3-446-47557-1

ePub-ISBN: 978-3-446-47637-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446474192>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Zielgerichtet Einfluss nehmen

Menschen in Führungsverantwortung haben eine Vielzahl an Aufgaben und Rollen wahrzunehmen.

Dabei ergeben sich für Führende Situationen, in denen Handlungsunsicherheiten entstehen. Ob es dabei um die Weitergabe von Verantwortung geht, sprich um Delegation, das faire Beurteilen von Leistung, das Führen von wertschätzenden und zugleich kritischen Feedbackgesprächen, das Gestalten und Durchsetzen von Sanktionen, das Klären von Konflikten im Team, die Teamentwicklung bzw. Entwicklung der Qualität der Zusammenarbeit der Teammitglieder, das Führen von Mitarbeitern durch Phasen der Veränderung - die Möglichkeiten für Unsicherheiten im eigenen Führungsverhalten sind vielfältig.

Führende aller Ebenen in Linie und Projekt können mithilfe dieses Buchs ihr Führungswissen und -verständnis reflektieren. Sie entdecken die Notwendigkeit von Führung sowie „praxisgetestete“ Handlungsoptionen für die teils komplexe Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Wo möglich und sinnvoll, finden Sie klare Handlungsempfehlungen (Best Practises).

Dieses Buch richtet sich an Neueinsteiger und erfahrene Führende. Es bietet Lösungen für die herausfordernden vielfältigen Situationen, die der Führungsauftrag immer wieder mit sich bringt. Ihre Führungskompetenz steigert sich mit jeder erfolgreich gestalteten Führungsherausforderung.

In Seminaren und Coachings zeigt sich selbst mit erfahrenen Führenden immer wieder, dass regelmäßiges Reflektieren und auch Üben des eigenen Führungsstils und -verhaltens sinnvoll sind. So wie Profisportler jeden Tag trainieren, obwohl sie Profisportler sind – oder sind sie Profisportler, weil sie jeden Tag trainieren?

Dieses Buch gibt Ihnen Impulse für die sichere und souveräne Gestaltung tagtäglicher Situationen aus Ihrer Praxis. Auch wenn viele Wege nach Rom führen, so unterscheiden sie sich doch in der Qualität.

In über 30-jähriger Erfahrung als Führender und Führungskräftetrainer und -coach habe ich viele Handlungsweisen und Best-Practises-Ansätze kennengelernt und weiß klare Handlungsempfehlungen zu geben. Zugleich möchte ich Ihnen Im-

pulse für ein nützliches Grundverständnis zu den Themen Führung und Mitarbeiter vermitteln.

Ich habe über all die Jahre das Bedürfnis vieler Seminarteilnehmer und Coachees wahrgenommen, eine „Bedienungsanleitung für Führung“ zu bekommen. Eine »Bedienungsanleitung« kann es aufgrund der Vielfältigkeit des Lebens zwar nicht geben, aber ich nehme mir heraus, in diesem Buch immer wieder klare Handlungstipps für spezifische Situationen zu geben, die Ihnen in Ihrer Führungspraxis von großem Nutzen sein können.

Jörg Rothe

Gütersloh, Winter 2022/23

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mit gemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Inhalt

Zielgerichtet Einfluss nehmen	V
1 Herausforderung Führung	1
1.1 Was ist Führung?	2
1.2 Führungsmodelle	5
Das „Lokomotivenmodell“ der Führung	5
Das „Fußballfeldmodell“ der Führung	6
2 Die Persönlichkeit der/des Führenden	9
2.1 Relevante Persönlichkeitsmerkmale	9
2.2 Authentizität, Offenheit und Souveränität	12
Der Weg zu dauerhafter Authentizität	13
Offenheit versus Seelenstriptease	14
Wahre Souveränität kommt von innen	14
2.3 Notwendiges Fachwissen	15
3 Führungsstile im Spiegel der Anforderungen	17
3.1 Die „gängigen“ Führungsstile	17
3.2 Der empfehlenswerte Führungsstil	19
3.3 Führungsstil und Entscheidungsmodelle	23
Alleinentscheidungen	23
Entscheidungen mit Beteiligung der Mitarbeiter	23
Delegation der Entscheidung	23

4 Werkzeuge und Techniken der Führung	25
4.1 Das „Multitool“: Management by walking around	26
4.2 Verbindlichkeit schaffen: der „kontrollierte Dialog“	29
4.3 Verantwortungsbewusstsein erzeugen: „Visualisierung“	30
4.4 Bessere Antworten bekommen: „Fragetechniken“	32
Offene Fragen	33
Geschlossene Fragen	34
Alternativfragen	34
Fragen geschickt kombinieren	35
4.5 Themen platzieren: die „Halbsatztechnik“	35
4.6 Korrekt dokumentieren: das Ergebnisprotokoll	36
4.7 Missverständnisse vermeiden: spiegeln – paraphrasieren – verbalisieren	37
4.8 (Nicht-)Eignung der E-Mail und anderer Software-Tools	39
4.9 Zusammenarbeit „regeln“	41
Der richtige Umgang mit Regeln	41
Konsequenzen – unabdingbar bei Regelverstößen	43
4.10 Der „Konsequenzenkatalog“	43
Vier-Augen-Gespräch	46
Enger führen	46
Eskalation	46
Teamfeedback	48
Verantwortlichkeitsänderung	49
Versetzung	49
Monetäre Auswirkung	49
Ermahnung	50
Abmahnung	50
Trennung	50
4.11 Geeignete Kommunikationskanäle für Führung	51
4.12 Management by delegation und Management by objectives	52
4.13 Formalisierte Mitarbeitergespräche	53
Nur Resümee und ohne Überraschungen	54
Belege mit dem „Feedbacktagebuch“	54

Interessengleichheit zwischen Führendem und Mitarbeiter	55
Bumerang Leistungsbeurteilung	55
Umgang mit der Skalierung	56
Klare Ziele und Erwartungen formulieren	57
Thema „Gehalt“ im Mitarbeitergespräch	58
5 Kernprozesse der Führung	61
5.1 Führungsaufgabe Beziehungsmanagement	61
Relevanz ungestörter Beziehungen zu Mitarbeitern	62
Aufbau und Pflege ungestörter Beziehungen	63
5.2 Führungsaufgabe Delegation	65
Verantworten heißt Antworten geben	65
Verantwortung richtig formulieren!	66
Das Modell des „Verantwortungskuchens“	68
Ein Linienbeispiel	68
Ein Projektbeispiel	71
Die beiden Delegationsleitsätze für Ihren Alltag	77
Gesprächstechniken und Rahmen für den Delegationsprozess	78
Ein Delegationsbeispiel	84
5.3 Führungsaufgabe Kontrolle	85
Kontrollwerkzeuge „mbywa“ und die Melderegel	86
Kontrollwerkzeug Berichterstattung	87
Korrekte Gleichbehandlung	88
Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle	89
5.4 Führungsaufgabe Feedback	90
Formulierung von Feedback	91
Lob und Wertschätzung gekonnt aussprechen	92
Phasen und Empfehlungen für kritische Feedbackgespräche	94
Die 3-Satz-Technik für gelungenes Feedback	98
Feedback von den Mitarbeitern	104
Feedback angemessen annehmen	105
Die geeignete Sitzordnung für Gespräche mit Mitarbeitern	106

6	Führungsaufgabe Leistungsbeurteilung	111
6.1	Maßstab „Fachliche Ergebnisse“	112
6.2	Maßstab „Regeleinhaltung“	113
6.3	Maßstab „Spezifische Verhaltenserwartungen“	113
7	Führungsaufgabe Motivation	117
7.1	Grundzüge des menschlichen Verhaltens	117
7.2	Drei zentrale Motivationsmaßnahmen	118
7.3	Der Eigenmotivation freien Lauf ermöglichen	120
7.4	Der „Motivationscheck“	121
8	Führungsaufgabe Konfliktmanagement	125
8.1	Was ist ein Konflikt und wozu Klärung?	125
8.2	Strategie zur Konfliktklärung	129
8.3	Der Kompromiss: Weichenstellung zum nächsten Konflikt	131
8.4	Der Konfliktklärungsprozess	133
9	Führungsaufgabe Change Management	139
9.1	Mitarbeiter in die Veränderung führen	139
9.2	Modelle des Change Management	142
	Das „House of Change“	142
	Das „7-Phasen-Modell“	147
9.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements	151
10	Führungsaufgabe Teamentwicklung	153
10.1	Teamentwicklung in unterschiedlichen Phasen	154
10.2	Teamentwicklung von Homeoffice-Mitarbeitern	165
11	Führungsaufgabe Selbstführung	167
11.1	Zeitfresser „Meeting“	168
	Jedes Meeting planen	168
	Meetings eliminieren	170
11.2	Zeitfresser „E-Mails“	171
11.3	Symptom „Aufschieberitis“	174

11.4 Symptom „Nicht Nein-Sagen können“	175
11.5 Zeitfresser „Unvorhergesehenes“	176
12 Neu in der Führungsrolle	179
12.1 Das Leistungsdreieck	179
12.2 Legitime und illegitime Bypässe	181
12.3 Ein paar Tipps zum Einstieg	184
12.4 Drei Schritte für die ersten Tage und Wochen	188
Auftragsklärung	188
Inthronisierung	189
Antrittsgespräche	190
12.5 Die Du/Sie-Frage – ein Fallbeispiel	192
13 Führen auf Distanz und agiles Führen	195
13.1 Führen auf Distanz	195
Der Satellitengedanke	195
Worauf es bei Führen auf Distanz ankommt	195
Videoanrufe anstatt Management by walking around	197
Onboarding und Teamentwicklung trotz Homeoffice	197
13.2 Agiles Führen	198
Die diversen Definitionen von agilem Führen	198
Warum agiles Führen nichts Neues ist	199
Die Verbindung zwischen agilem und klassischem Führen	200
14 Literatur	203
15 Danksagung	205
16 Der Autor	207
Index	209

1

Herausforderung Führung

Eine Führungskraft muss einen bunten Strauß an Kompetenzen mitbringen: Kommunizieren, organisieren, Konflikte erkennen und schlichten, Leistung beurteilen, konsequent sein, Entscheidungen treffen, risikobereit sein, dabei die Ziele des Unternehmens vertreten etc. Als Führungskraft müssen Sie einen Weg finden, die Fülle der Anforderungen zu meistern. Die Bewältigung der meisten Führungsaufgaben benötigt gelungene Kommunikation.



Kommunikative Kompetenz ist die Kernkompetenz für Führende überhaupt!

Führende, die zu ihrem Computer eine engere Beziehung haben als zu ihren Mitarbeitern und auch nur ungern kommunizieren, werden sich schwer tun mit der erfolgreichen Wahrnehmung ihrer Führungsrolle.

■ 1.1 Was ist Führung?

Bild 1.1 liefert eine Definition, die sich auf den Kern von Führung konzentriert.

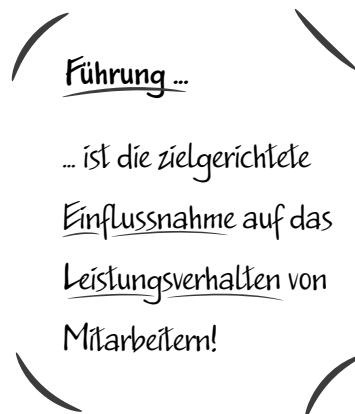


Bild 1.1 Definition Führung

„Zielgerichtet“ setzt voraus, dass es klare Ziele gibt – am besten in den Köpfen des Führenden und des Mitarbeiters gleichlautend verankert. Wie soll ein Führender zielgerichtet beeinflussen, wenn das Ziel unklar ist? Mark Twain soll gesagt haben: „Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Das ist die Definition von Aktionismus. Wir wissen zwar nicht genau, wohin wir wollen, aber wir geben schon mal Vollgas. Das sind die Momente, in denen Führende sagen: „Ja, es ist alles noch nicht so klar – aber fangt doch schon mal an.“ Mit dieser Vorgehensweise werden Energien und Ressourcen verschwendet und außerdem haben Wischiwaschi-Ziele in der Regel auch Wischiwaschi-Ergebnisse zur Folge. Klare Ziele sind eine wichtige Voraussetzung für Führung, wobei Ziele übrigens nicht in jedem Bereich jedes Jahr aufs Neue formuliert werden müssen. Wenn ein Ziel der Buchhaltung ist, stets kaufmännisch, mathematisch und juristisch korrekte Zahlen zu haben, dann bleibt dieses Ziel über Jahre konstant.

„Einflussnahme“: Das ist das zentrale Wort in dieser Definition. Führende nehmen Einfluss! Gruppen von Menschen brauchen Führung. Stellen Sie eine Gruppe von Menschen auf eine Wiese, zeigen Sie auf einen Punkt am Horizont und vereinbaren Sie mit der Gruppe, dass diese bis zu einer bestimmten Uhrzeit an diesem Tag dort eingetroffen sein soll. Und dann lassen Sie die Gruppe allein – ohne Führung. Was werden Sie beobachten? Keinesfalls oder in äußerst seltenen Fällen, dass die komplette Gruppe zur vereinbarten Zeit am vereinbarten Ort ist. Je größer die Gruppe, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass die Gruppe das Ziel nicht ge-

meinsam erreicht. Sie werden beobachten, dass die Menschen in der Gruppe unterschiedliche Vorstellungen und Verhaltensweisen entwickeln. Manche gehen gar nicht in Zielrichtung, andere unterschiedliche Wege. Vielleicht bildet sich ein informell Führender heraus, dem allerdings nicht alle folgen. Vielleicht bilden sich Grüppchen, die unter Umständen sogar gegeneinander vorgehen. Es entstehen also Koalitionen und Oppositionen. Und Sie merken schon, ohne Führung wird eine Zielerreichung doch recht unwahrscheinlich.



Teams brauchen Führung, um gemeinsam Ziele zu erreichen.

Kommt ein Fußballspiel zwischen Profisportlern ohne die Führung durch den Schiedsrichter aus? Klares Nein, denn obwohl wir es mit Profis zu tun haben, muss der Schiedsrichter häufig bei Regelverstößen eingreifen und diese angemessen ahnden. Ein Spiel ohne jegliche Einflussnahme durch den Schiedsrichter – undenkbar! Nicht auf dem Planeten Erde. Und da Führende auch Schiedsrichter sind, weil sie auf die Regeleinhaltung zu achten haben, ist auch dieses Beispiel eine Legitimation von Führung.

Es gibt grob zwei Formen der Einflussnahme:

- Bestätigung: Dabei sagen Sie dem Mitarbeiter „Mach weiter so, du bist genau auf Kurs! Wunderbar!“
- Korrektur: „Folgendes benötige ich von dir anders ...“

Aber warum steht in dieser Definition „Einflussnahme auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern“ und nicht nur „Einflussnahme auf Mitarbeiter“? Weil es um die Förderung wirksamen Leistungsverhaltens geht und gleichzeitig um den grundsätzlichen Respekt für die Persönlichkeit des Mitarbeiters. Auch wenn Führung auf Dauer Persönlichkeitsentwicklung mit sich bringt, so geht es doch zunächst mal darum, wirksame Verhaltensweisen des Mitarbeiters zu kreieren.

Im schönsten Falle sind Sie in der Lage, mit dem Mitarbeiter ein kritisches Gespräch über eine konkrete Fehlleistung oder ein konkretes Fehlverhalten zu führen und dabei permanent Respekt und Wertschätzung für diesen Mitarbeiter auszustrahlen. Und das ist im Wesentlichen abhängig von Ihrer Grundeinstellung: Schätzen und respektieren Sie diesen Mitarbeiter wirklich? Dann wird es aus irgendeiner Pore nach außen dringen. Und der Umkehrschluss ist erlaubt: Ist dem nicht so, dann werden Sie auch das ausstrahlen. Und der Mitarbeiter wird es bewusst oder unbewusst wahrnehmen. Menschen haben „Antennen“ für so etwas. Prüfen Sie die Grundeinstellung zu jedem Ihrer Mitarbeiter. Respektieren und schätzen Sie jeden Einzelnen? Oder ist jemand dabei, bei dem das nicht so ist? Der letztere Fall wäre eine Hypothek für Ihren Führungsauftrag.

Insofern sind wir Homo Sapiens sogar vergleichbar mit Farbfernsehern: Je nachdem, wie Sie beim Farbfernseher Helligkeit, Kontrast, Farbe, Ton etc. einstellen, gibt der Fernseher ein Bild bzw. eine Wirkung ab. So ist es bei uns auch: Je nachdem, wie wir eingestellt sind, wirken wir nach außen! Die Einstellung zu Ihrem Führungsauftrag und zu Ihren Mitarbeitern ist im besseren Fall durch Freude, Menschenfreundlichkeit und Respekt geprägt und nicht nur durch Ergebnisinteresse.



Es geht bei Führung darum, zielgerichteten Einfluss auf das Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter zu nehmen. Entweder explizit bestätigend („Nicht geschimpft ist gelobt genug“ reicht nicht) oder auch korrigierend. Das ist Ihr Führungsauftrag!

Führung ist insofern nur Mittel zum Zweck, als dass der Zweck Ihres Unternehmens, Ihrer Abteilung oder Ihres Projekts etc. nicht Führung von Mitarbeitern ist.

Führung dient der Erreichung der jeweiligen Ziele oder der Erfüllung des jeweiligen Unternehmenszwecks, zum Beispiel ein bestimmtes Produkt am Markt zu platzieren und eben auch Gewinn zu erwirtschaften.



Führung ist eine Schlüsselfunktion im betrieblichen Kontext. Die Wirksamkeit der zentralen Ressource Mitarbeiter wird durch Führung maßgeblich beeinflusst. Je höher ein Führender in der Hierarchie steht, desto größer ist seine Einflussmöglichkeit.

Sie kennen den Satz: „Der Fisch stinkt vom Kopf her!“. Stimmt! Duften aber auch ...

Aufgaben einer Führungskraft – Beispiele

Führung ist herausfordernd, vielseitig und hoch komplex. Nachstehend eine Auswahl, was Führungskräfte alles können müssen/können sollten. Eine Führungskraft muss

- coachen,
- (schieds)richten,
- motivieren,
- koordinieren,
- Leistung beurteilen,
- Feedback geben,
- kontrollieren,
- organisieren,
- begleiten,
- Vorbild sein,
- Entscheidungen treffen,
- analytisch denken und handeln,

- Initiativen ergreifen und vorantreiben,
- Visionen entwickeln,
- Mitarbeiter in Veränderungen führen,
- Beziehungen aufbauen und pflegen,
- alle Feinheiten der Kommunikation kennen und beherrschen,
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden erkennen und entwickeln,
- Probleme erkennen und analysieren,
- Ziele definieren und vereinbaren,
- Verantwortung definieren und delegieren,
- die gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördern,
- Konflikte erkennen und klären,
- Vertrauen entgegenbringen und erzeugen,
- die Interessen des Unternehmens vertreten.

■ 1.2 Führungsmodelle

Das „Lokomotivenmodell“ der Führung

Führung lässt sich auch vergleichen mit einer Lokomotive. Eine Lokomotive führt Waggons aus dem Bahnhof heraus über Weichenstellungen in Zielrichtung.

Nun lässt sich auf den Bahnhöfen dieser Welt selten beobachten, dass die Waggons zur Lok kommen. Meistens ist das andersherum. Die Lok kommt auf die Waggons zu, koppelt erstmal vernünftig an und fängt dann an zu führen.

Dieses Ankoppeln ist enorm wichtig. Manchmal sind Führende zu beobachten, die nicht ordentlich ankoppeln und dann schon mal losfahren. Und dann wundern sie sich, dass sie schon auf der Strecke sind, während ihre Mitarbeiter immer noch „im Bahnhof“ verweilen.

Richtiges Ankoppeln hat damit zu tun, sowohl auf Bauch- und Beziehungsebene als auch auf Kopf- und Sachebene mit dem Mitarbeiter in Kontakt zu treten. Das fängt schon damit an, bei einer Selbstvorstellung etwas von sich als Mensch preiszugeben und damit deutlich greifbarer zu werden, als nur vom beruflichen Karriereweg zu erzählen.

Die Faustformel lautet „über den Bauch in den Kopf“. Kreieren Sie zunächst mal eine Beziehung zum Mitarbeiter über ein Kennenlernen, ehe Sie auf der Sachebene beginnen und zum Beispiel Aufträge vergeben oder Verantwortung delegieren. Sie werden spüren, dass die Zusammenarbeit auf Sachebene besser funktioniert, wenn eine positive Beziehungsebene entstanden ist.

Das „Fußballfeldmodell“ der Führung

Führungskräfte sind Trainer und Coaches. Sie entscheiden über Strategien und treffen Personalentscheidungen: Wer hat welche Verantwortung auf dem Spielfeld? Wer spielt überhaupt? Sie beurteilen die Leistungen der Spieler, loben und kritisieren. Bei mangelhaften Leistungen befähigen Sie den Spieler, verändern seine Verantwortung oder tauschen auch schon mal aus.

Stellen Sie sich vor, Sie haben mit einem Spieler eine Zielvereinbarung getroffen, die da lautet: Der gegnerische Stürmer schießt heute kein einziges Tor! Das ist ein klar messbares Ziel. Hat der gegnerische Stürmer bei Abpfiff des Spiels kein Tor geschossen, hat Ihr Mitarbeiter/Verteidiger sein Ziel erreicht.

Leider ist es nun so, dass es nach wenigen Minuten schon 0:2 steht und jener Stürmer des Gegners beide Tore erzielt hat. Welche Handlungsmöglichkeiten hat nun der führende Coach? Welche Konsequenzen kann er ziehen? Er kann den Spieler auswechseln, er kann „umstellen“ und damit Aufträge und Verantwortlichkeiten im Team ändern. Er kann seinem Spieler jemanden zur Seite stellen, wobei der Coach dabei achtsam sein sollte: Es kann passieren, dass Teammitglieder unzufrieden damit sind, ihrer eigenen Verantwortung nicht nachkommen zu können, weil sie einen Kollegen unterstützen sollen, der seine eigenen Ziele nicht erreicht. Das funktioniert nur in Teams, deren Mitglieder tatsächlich störungsfreie, positive Beziehungen zueinander haben. Und schließlich gibt es noch die Möglichkeit, die gemachten Fehler als Lernchance zu begreifen und den Mitarbeiter zu einer veränderten Spielweise zu coachen, die weitere Tore des gegnerischen Stürmers verhindert. Die beschriebenen Möglichkeiten lassen sich auf den betrieblichen Kontext adaptieren: Coache und befähige ich einen Mitarbeiter? Gebe ich ihm Unterstützung? Verändere ich seinen Auftrag? Nehme ich ihn aus dem Team?

Führungskräfte sind Schiedsrichter. Menschen benötigen Regeln im Miteinander und andere Menschen, die auf Regeleinhaltung achten. Das gilt auch für Ihr Team. Im betrieblichen Kontext sind die Führungskräfte in der Rolle des Schiedsrichters diejenigen, die Regeln einführen/vereinbaren und auf deren Einhaltung achten. Spielregelverstöße müssen konsequent und angemessen geahndet werden, sonst leidet das Spiel. Die konsequente Verfolgung der Regeleinhaltung ermöglicht allen Beteiligten auf Dauer ein funktionierendes Spiel. Und der Umkehrschluss ist erlaubt ...

Obwohl bei Profifußballspielen hochbezahlte Kicker auf dem Platz stehen, die alle Regeln kennen (sollten), so ist ein Spiel ohne Schiedsrichter undenkbar. Wie lange dauert es für gewöhnlich, bis ein Schiedsrichter in einem Spiel den ersten Regelverstoß pfeift? Manchmal schon innerhalb der ersten Minute.

Nehmen wir an, ein Spieler foulte einen Gegenspieler „rotwürdig“. Der Schiedsrichter eilt zum Ort des Geschehens und stellt beim Griff an seine Hosentasche

fest, dass er die rote Karte daheim vergessen hat. Er darf den Spieler gemäß den Regeln des Weltfußballverbands zwar dennoch vom Platz stellen, aber nehmen wir für einen Moment an, das ginge nicht. Der Spieler, der hier ein schweres Foul begangen hat, verbleibt im Spiel. Was bedeutet das für das Spiel? Was wird passieren?



Jeder nicht (ausreichend) geahndete Regelverstoß bekommt „Babys“!

Das Nichtahnden des schweren Fouls wird hochwahrscheinlich zur Folge haben, dass andere die „Einladung zum Foul spielen“ annehmen. Das Spiel wird ausarten und verrohen. Andere wiederum werden sagen: „Wenn hier jetzt so ruppig gespielt wird, dann gehe ich lieber.“ Mit anderen Worten: Das Spiel ist gelaufen. Die rote Karte bzw. angemessene Konsequenz muss also kommen, damit das Spiel vernünftig weiterlaufen kann.

Ist die rote Karte für den Foulenden eher ein „brutaler Akt“ oder eher ein Sozialakt? Eindeutig ein Sozialakt – und zwar für den Foulenden und für alle anderen auch. Erstmal ermöglicht die rote Karte wie gerade geklärt allen anderen das vernünftige Weiterspielen. Zweitens schützt es den Foulenden vor Revanchefouls, Anfeindungen der gegnerischen Fans etc. Auch wenn der Foulende das im ersten Moment nicht einsieht – er wird durch die berechtigte rote Karte geschützt. Leider gibt es Spieler, die sich bei einem berechtigten Platzverweis noch beklagen und herumlamentieren.



Führende sind Coaches und Schiedsrichter (Bild 1.2). Sie beurteilen Leistung und achten auf die Regeleinhaltung.

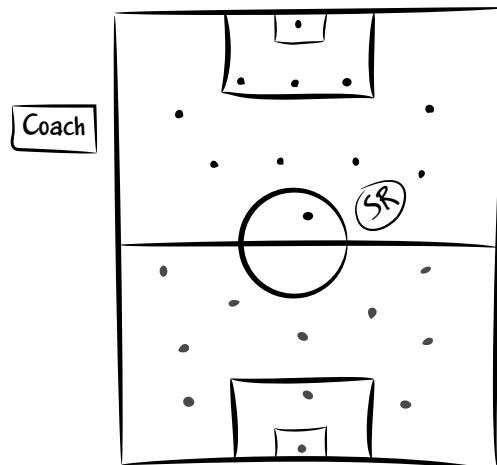


Bild 1.2 Fußballfeldmodell

Führende müssen bei Fehlleistungen oder Regelverstößen angemessen konsequent agieren, wenn „das Spiel“ für alle weiterhin mit viel Freude und auch erfolgreich gespielt werden soll!

Wenn Führende zu inkonsequent agieren, Schlechtleistende einfach so weiterspielen lassen oder Regelverstöße „übersehen“ oder nicht angemessen ahnden, leidet das gesamte Spiel und auch der Erfolg!

Wobei „ahnden“ im betrieblichen Kontext erstmal mit der richtigen Kommunikation mit dem Mitarbeiter beginnt.

Index

Symbolle

- 3-Satz-Technik 98, 103, 135, 158
 - anwenden 100
- 7-Phasen-Modell 147
- 90°-Sitzordnung 107

A

- Abmahnung 50
- Abwehr 148
- Agiles Führen 198, 200
- Akzeptanz 16, 42, 101, 143, 148, 183, 185, 187
- Alternativfrage 34
- Ankoppeln 5
- Antrittsgespräch 190
- Aufschieberitis 174
- Aufstellung 160
- Auftragsklärung 188
- Authentizität 12f.

B

- Back up 69
- Balance
 - Bewahrung und Veränderung 151
 - Vertrauen und Kontrolle 89
- Bauchschmerzencheck 82
- Beisitzer 47
- Beobachtung 91
- Berichterstattung 85, 87
- Beschreibung 98
- Beziehung 61
- Beziehungsaufbau 62
- Beziehungsebene 127
- Beziehungsmanagement 61f., 109
- Beziehungspflege 62, 127
- Beziehungsstörung 61

C

- Change
 - Krise 139
- Change Management 139, 142, 151
 - Modell 142
- Change-Prozess 139, 147
- coachende Gesprächsführung 78

D

- Delegation V, 52, 65
- Delegationsgespräch 81, 83
- Delegationsleitsatz 77
- Delegationsprozess 78
- Delegation von Verantwortung 65
- Dialog 29, 96
 - kontrollierter 29, 82

E

- Eigenmotivation 120
- Einflussnahme 2f.
- E-Mail 39f., 52, 171
 - Filtermöglichkeit 173
- emotionale Ausgeglichenheit 10
- emotionales Monitoring 33
- Empathie 10
- Empowerment 67
- Entmündigung 70
- Entscheidungsbefugnis 180
- Entscheidungsfähigkeit 23
- Entscheidungsmodell 23
- Entscheidungsspielraum 67
- Entscheidungsweg 24
- Entschuldigung 126, 128, 136
- Erfolg 55
- Ergebnis 97

Ergebniskontrolle 196
 Ergebnisprotokoll 31, 36, 81
 Ermahnung 50
 Erneuerung 144
 Eskalation 40, 46, 159, 182, 189
 Eskalationsgespräch 46
 Eskalationsprozess 47
 Etappenziele 46

F

Fachkompetenz 15
 Fachwissen 15
 Feedback 48, 106
 - annehmen 105
 Feedbackgeber 91
 Feedbackgespräch 94
 Feedback Gruppe an Einzelnen 160
 Feedbackkultur 104, 158, 199
 Feedbacknehmer 91
 Feedbacktagebuch 54
 Fehlentscheidung 24
 Fehlerkultur 199f.
 Fluch der guten Tat 176
 Forming 154
 Frage 33
 - geschlossene 34
 - offene 33
 Fragestellung 32
 Fragetechniken 32
 Fragetyp 35
 Führen auf Distanz 195
 Führung 4
 - Fachkompetenz 15
 - Fußballfeldmodell 6
 - Homeoffice 195
 - individualisieren 21
 - Kernprozesse 61
 - kooperativ 19
 - Leistungsbeurteilung 111
 - Lokomotivenmodell 5
 - Werkzeuge und Techniken 25
 Führungsaufgabe V
 - Change Management 139
 - Feedback 90
 - Konfliktmanagement 125
 - Kontrolle 85
 - Motivation 117
 - Teamentwicklung 153
 Führungsauftrag 3
 Führungsautorität 9, 133, 186f.

Führungsfall 15
 Führungsfehler 20
 Führungskraft
 - Schiedsrichter 6
 Führungsrolle 9, 179
 - Einstieg 184
 - Fachkompetenz 187
 Führungsspanne 184
 Führungsstil 9, 17
 - autoritär-direktiv 17
 - kooperativ-partizipativ 17
 Führungsstilanalyse 18
 Fußballfeldmodell 6

G

Gehaltsforderung 94
 geschützte Räume 122
 Gespräch 40
 - persönliches 51
 Gesprächsführung 25f.
 Gesprächsführungstechnik 25
 Gesprächsnотizen 54
 Gleichbehandlung 89

H

Halbsatztechnik 35
 Harmonie 160
 Heckenschütze 104
 Heckenschützentum 158
 Hierarchie 4, 104
 Highlander-Prinzip 69, 74
 Hinterfragen 106
 Homeoffice 165, 195
 House of Change 142

I

Ich-Botschaft 38, 97, 99, 104
 illegitimer Bypass 182
 Innovation 131
 Integration 148f.
 interpersoneller Konflikt 129
 Inthronisierung 189
 intrapersoneller Konflikt 129

J

Jour fixe 46

K

Kognitivcheck 82
Komfortzone 142
Kommunikationskanal 51
Kommunikationslandschaft 78
Kommunikative Kompetenz 1, 109
Kompetenzcheck 34
Kompromiss 131
Kompromissvorschlag 131
Konflikt 125
Konfliktklärung 127, 129, 132
Konfliktklärungsprozess 134
Konfliktlösung 137
Konfliktmanagement 125, 128
Konfliktpartner 127ff., 133ff., 153, 160, 165
konfliktpräventiv 160
Konflikt, unterschiedliche Rollen 136
Konfusion 142, 144
Konsequenz 22
Kontakt 27
Kontakthäufigkeit 150
Kontaktqualität 150
Kontrastierungsfrage 149f.
Kontrollaufgabe 85
Kontrolle 65
- Führungsaufgabe 85
Kontrollierte Dialog 29
Kontrollwerkzeug 86
Krankheitsrückkehrer 22
kumpelhafte Bestimmtheit 20

L

laissez faire 17
Laissez-faire-Stil 17
Lean Management 184
legitimer Bypass 181
Leistung
- Fähigkeit 179
- Motivation 180
- Rahmen 180
Leistungsbeurteilung 91, 111
- Maßstab 112
Leistungsdreieck 179
Leistungsfeedback 54
Leistungsmaßstäbe 55
Leistungsverhalten 111
Light Manager 69
Lokomotivenmodell 5, 64

Lösungsidee 97
Lösungsvorschlag 97

M

Management by delegation 52
Management by objectives 52
Management by travelling around 197
Management by walking around 26, 85
Mbywa (Management by walking around)
- 26
Meeting 168
Meetingplanung 168
Meetingziele 169
Meilensteine 89
Meldespield Regel 85
Messenger 52
Misserfolg 55
Mitarbeitergespräch 54f.
- Sitzordnung 106
- Skalierung 56
Motiv 118
Motivation 117, 122, 180
Motivationscheck 123
Motivationsmaßnahme 118
Mut 10

N

Nähkästchenplauderei 146, 149 f.
Neugier 148
Norming 154

O

Offenheit 12, 14
Öffnung 148

P

Paraphrasieren 37
Performing 154
Personalleitung 67
Persönlichkeitsmerkmal 9
Persönlichkeitsprofil 10
Persönlichkeitstyp 156
Prämienkürzung 49
Problemlösungstechnik 130
Projektausschluss 49
Protokollant 37

R

Regel 41f., 57
 Regeleinhaltung 113
 Regelverstoß 7
 Reifegradmodell 21
 Remote Leadership 195
 Reporting 85
 Reportings 83
 Revanche 129
 road show 144

S

Satellitengedanke 195
 Scheitern 93, 152, 192
 Schock 148
 Seelenstriptease 14
 Selbstanalyse 22
 Selbstführung 167
 Selbstwert 167
 Servant Leadership 198
 situativer Führungsstil 19
 Sitzordnung 83, 106 ff., 135 f., 170
 Souveränität 14
 Speed-Dating 160
 Spiegeln 37
 Stellvertretung 182
 Stille-Post-Effekt 37
 stille Stunde 174
 Storming 154
 Studentensyndrom 119
 Symptom 96
 Synergie 156

T

Tagesplanung 175
 Teamentwicklung 127, 153
 - Homeoffice 165
 Teamentwicklungsmaßnahme 161
 Teamgespräch 48
 Teamklima 157
 Teamuhr 154 f.
 Telefonat 51
 Trennungsritual 146
 TSP-Technik 173
 Typanalyse 156

U

Übererfüllung 56
 Überzeugungskraft 10

Urlaubsplanung 200
 Ursache 96
 Ursachenanalyse 97

V

Verantwortlichkeit 180
 Verantwortlichkeitssatz
 - goldener 66
 Verantwortung 31
 - delegieren 65
 - richtig formulieren 66
 - visualisieren 31
 Verantwortungsbewusstsein 29, 82
 Verantwortungskuchen 68
 Verantwortungsübernahme 53
 Verbindlichkeit 26
 Vereinbarungsqualität 26
 Verhaltenserwartung 57, 113
 Verlaufsprotokoll 36
 Versetzung 49
 Vertrauen 89 f., 97, 150, 199
 Verweigerung 143
 Videokonferenz 51
 - Kamera 197
 Vier-Augen-Gespräch 78, 80
 Vier-Augen-Prinzip 94
 Visualisierung 30
 Vollzugsmeldungen 85
 Vorahnung 148 f.

W

Wahrheit
 - innere 13
 Wandel 151
 Wertschätzung 3, 56, 64, 76, 87, 89, 92, 94,
 107, 120, 149, 186, 199 f.
 Who-is-who 157
 Wirkungsinstrument 14

Z

ZDF-Prinzip 97
 Zeitfresser 175
 Zeitmanagement 167
 Ziel 57
 Zielvereinbarung 6, 52
 Zufriedenheit 57, 136, 143, 176
 Zuhören 105