

---

# Inhalt

<b>1. Einführung</b>	9
1.1. Wie wir uns die Leserinnen und Leser dieses Buches vorstellen	9
1.2. Wie wir uns den Umgang mit diesem Buch vorstellen	11
<b>2. Grundlegendes</b>	13
2.1. Nachdenken über die Kunden	13
2.2. Nachdenken über den Markt	17
2.3. Nachdenken über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	20
2.3.1. Motive, die Mitarbeiterinnen in soziale Organisationen führen	20
2.3.2. Mitarbeiter und Kunden	21
2.3.3. Sind sie etwas Besonderes – die Mitarbeiter?	22
2.4. Nachdenken über Führen	24
2.4.1. Führung oder führen?	24
2.4.2. Führen im Zeichen der Macht	25
2.4.3. Führen im Zeichen der Komplexität	26
2.4.4. Drei Hauptaufgaben des Führens in Organisationen	27
2.4.5. Anforderungen an jene, die führen	29
2.4.6. Führen als Lernprozess für alle Beteiligten	30
2.4.7. Führen heisst: Bündeln und verdichten von sechs bestimmten Aspekten der Organisation	31
2.5. Exkurs über Leitvorstellungen, Vorverständnisse, Zeitgeist	34
2.5.1. Vorstellungsbilder bei Menschen in sozialen Organisationen	34

2.5.2. Der Zeitgeist in Organisationstheorien und Managementlehren . . . . .	36
2.5.3. Führungslehren und Führungsweltanschauungen . . . . .	39
2.6. Nachdenken über verschiedene Arten von Denken . . . . .	44
2.6.1. Systematisch-logisches Denken . . . . .	45
2.6.2. Denken und Handeln jenseits von Systematik und Logik . . . . .	48
2.6.3. Führen heisst auch: Denkblockaden überwinden . . . . .	49
<b>3. Praxis des Führens . . . . .</b>	<b>53</b>
3.1. Ziele setzen. . . . .	53
3.1.1. Nachdenken über Ziele . . . . .	53
3.1.2. Mit Zielen führen . . . . .	59
3.2. Kommunikation gestalten . . . . .	66
3.2.1. Nachdenken über Kommunikation . . . . .	66
3.2.2. Führen durch Kommunikation . . . . .	68
3.3. Prioritäten bestimmen . . . . .	81
3.3.1. Nachdenken über Prioritäten . . . . .	81
3.3.2. Führen mit Prioritäten. . . . .	84
3.4. Entscheide fällen . . . . .	91
3.4.1. Nachdenken über Entscheiden . . . . .	91
3.4.2. Führen und Entscheiden. . . . .	92
3.5. Ressourcen beschaffen und richtig einsetzen . . . . .	102
3.5.1. Das Geld . . . . .	102
3.5.2. Die Zeit . . . . .	120
3.5.3. Mitarbeiter . . . . .	131
3.6. Kontrolle ausüben . . . . .	138
3.6.1. Nachdenken über Kontrollieren. . . . .	138
3.6.2. Führen mit Kontrolle . . . . .	141
3.7. Strukturen berücksichtigen. . . . .	150
3.7.1. Nachdenken über die gute Organisationsstruktur . . . . .	150
3.7.2. Strukturbewusst führen . . . . .	154
3.8. Konflikte erkennen und handhaben . . . . .	165
3.8.1. Nachdenken über Konflikte . . . . .	165

3.8.2. Führen: mit Konflikten lernend umgehen . . . . .	169
3.9. Führen und Lernen . . . . .	180
3.9.1. Lernen in Organisationen . . . . .	180
3.9.2. Lernend führen – führend lernen . . . . .	182
<b>4. Schlussbetrachtung . . . . .</b>	<b>191</b>
<b>5. Hilfsmittel . . . . .</b>	<b>195</b>
5.1. Ablaufdiagramm . . . . .	195
5.2. Anforderungsprofil . . . . .	198
5.3. Arbeitstechnik . . . . .	201
5.4. Delegieren . . . . .	203
5.5. Entscheiden . . . . .	203
5.6. Evaluieren, auswerten . . . . .	206
5.7. Führungsleitsätze . . . . .	207
5.8. Führungsmodell . . . . .	209
5.9. Funktionendiagramm . . . . .	210
5.10. Gewichten . . . . .	211
5.11. Image-Analyse . . . . .	215
5.12. Informationen . . . . .	217
5.13. Konfliktanalyse . . . . .	219
5.14. Kreative Techniken . . . . .	222
5.15. Leitbild . . . . .	226
5.16. Organisationsanalyse . . . . .	228
5.17. Presse- und Medienarbeit . . . . .	230
5.18. Prioritäten setzen . . . . .	232
5.19. Projektarbeit . . . . .	234
5.20. Qualifizieren . . . . .	235
5.21. Sitzungstechnik . . . . .	237
5.22. Statistik . . . . .	238
5.23. Stellenbeschreibung . . . . .	239
5.24. Strukturen . . . . .	241
5.25. Systematisch-logisches Vorgehen . . . . .	242

5.26. Tagesplan . . . . .	244
5.27. Vernetzt (ganzheitlich) denken . . . . .	247
5.28. Zeitverluste erkennen. . . . .	248
5.29. Zielbewusst führen . . . . .	249
<b>6. Anmerkungen. . . . .</b>	<b>251</b>
<b>7. Kommentierte Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>253</b>
<b>8. Register . . . . .</b>	<b>257</b>