

# INHALT

<b>Vorwort zur 3., aktualisierten Auflage</b> .....	9
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	10
<b>1    Ausgangspunkt Führung braucht Konzepte</b> .....	13
<b>1.1    Führung mit Konzept</b> .....	13
1. Tipp: Orientieren Sie sich am »Lebenszyklus« des Mitarbeiters im Unternehmen .....	13
2. Tipp: Das Ziel unserer (Führungs-)Arbeit sind zufriedene Bewohner, Patienten, Kunden und zufriedene Mitarbeiter ..	16
<b>1.2    Systemisches Denken</b> .....	19
3. Tipp: Trennen Sie sich von altem Denken: Modelle von früher ....	19
4. Tipp: Denken Sie in sechs Elementen .....	22
5. Tipp: Die Lösung lauert überall .....	23
<b>1.3    Führung und Leitung</b> .....	24
6. Tipp: Führung und Leitung: zwei Seiten derselben Medaille .....	24
7. Tipp: Unterscheiden Sie Ihre Rollen als Führungskraft: das Blütenblattmodell .....	27
8. Tipp: Geben Sie als Führungskraft eine »Regierungserklärung« ab	29
9. Tipp: Unterstellen sie Ihren Mitarbeitern nie böse Absicht .....	31
10. Tipp: Nicht alles auf einmal – in ersten und in kleinen Schritten denken und handeln .....	33
11. Tipp: Nicht jeder ist gleich zu führen – ein Plädoyer fü verschiedene Führungsstile aus einer klaren Haltung heraus	36
<b>2    Selbstführung, Zeit- und Stressmanagement</b> .....	40
<b>2.1    Selbstführung: eine Voraussetzung zur Führung anderer</b> .....	40
12. Tipp: Hinterfragen Sie Ihr Ideal: Das »verflichte« Ich- oder Führungs-Ideal .....	41
13. Tipp: Durchforsten Sie Ihren Arbeitsalltag, entwickeln Sie eine Vision und setzen Sie sich Ziele .....	42

14. Tipp: Halten Sie die Balance .....	44
15. Tipp: Lassen Sie sich coachen und coachen Sie sich selbst .....	45
<b>2.2 Zeitmanagement .....</b>	<b>47</b>
16. Tipp: Zeitdiebe: Was sie stehlen – wofür sie gut sind .....	47
17. Tipp: Lernen Sie, »Nein« zu sagen .....	49
18. Tipp: Machen Sie A-B-C-D-Analysen .....	49
19. Tipp: Gewichten Sie Aufgaben neu .....	55
20. Tipp: Planen Sie nicht zu viel, aber richtig .....	55
<b>2.3 Umgang mit Stress .....</b>	<b>58</b>
21. Tipp: Nehmen Sie Maß .....	58
22. Tipp: Kommen Sie den Stressauslösern auf die Spur .....	59
23. Tipp: Führen Sie Selbstgespräche .....	62
24. Tipp: Tanken Sie auf – die Selbstwertgefühlstankstelle .....	63
25. Tipp: Schaffen Sie sich ein Schatzkästlein schöner Erinnerungen ..	64
26. Tipp: Lernen Sie das A-B-C .....	64
27. Tipp: Denken Sie an Epiktet und nehmen Sie das D und E noch dazu .....	65
28. Tipp: Lassen Sie Engel kommen .....	66
29. Tipp: Ankern Sie sich .....	68
30. Tipp: Pflegen Sie Rituale .....	68
31. Tipp: Schaffen Sie Distanz .....	68
32. Tipp: Üben Sie Entspannung im Berufsalltag .....	69
<b>3 Grundlegendes: Motivation und Kommunikation .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 Motivation und Motivierung .....</b>	<b>74</b>
33. Tipp: Was dauerhaft zufrieden macht – die 12 Q der Gallup-Organization .....	74
34. Tipp: Beachten Sie demotivierende Faktoren, Hygiene- und Anspornfaktoren .....	78
35. Tipp: Individualisieren Sie .....	79
36. Tipp: Vermitteln Sie Sinn .....	80
37. Tipp: Beginnen Sie grundsätzlich positiv .....	82
<b>3.2 Grundlegendes zur Kommunikation .....</b>	<b>83</b>
38. Tipp: Beachten Sie die vier Ohren und vier Schnäbel .....	83
39. Tipp: Ein Eisberg hilft beim Analysieren und Verstehen .....	87

40. Tipp: Wie Sie guten Kontakt zum Mitarbeiter aufbauen können: Im Gleichschritt gehen und Führung übernehmen .....	88
41. Tipp: Verwenden Sie die Worte Ihrer Mitarbeiter .....	90
42. Tipp: Sie sind immer zwei Mal da .....	90
43. Tipp: Beachten Sie die internen Kommunikationswege und seien Sie transparent .....	91
<b>4      Anlässe, aktiv zu werden .....</b>	<b>93</b>
<b>4.1    Anlassbezogene Mitarbeitergespräche führen .....</b>	<b>93</b>
44. Tipp: Bejahen Sie das Grundsätzliche: Was ich mir mit Mitarbeiter- gesprächen »einkaufe« .....	94
45. Tipp: Der richtige Ort und die richtige Zeit .....	95
46. Tipp: Atmosphäre schaffen .....	95
47. Tipp: Drehen Sie den »Spieß« doch auch einmal um: »Wenn Sie jetzt an meiner Stelle wären...« .....	96
48. Tipp: Analysieren Sie sorgfältig: Um welche Art von Situation oder Problem handelt es sich? .....	97
<b>4.2    Kritik und Konflikt .....</b>	<b>98</b>
49. Tipp: Achtung: Die persönliche Einstellung beeinflusst Ihr Handeln .....	98
50. Tipp: Nehmen Sie sich Auszeiten, halten Sie eine Ratsversammlung und entwickeln Sie Ihren Standpunkt .....	100
51. Tipp: Bereiten Sie sich auf Kritik- und Konfliktgespräche gut vor	104
52. Tipp: Geben Sie dem Gespräch eine Struktur .....	105
53. Tipp: Bauen Sie Konfrontation ab mit »ich, meiner, mir mich« ....	108
54. Tipp: Spüren Sie Muster auf .....	110
55. Tipp: Sorgen Sie nach Möglichkeit für Gewinnersituationen ....	112
56. Tipp: Unterbrechen Sie notfalls .....	115
57. Tipp: Sparen Sie Energie .....	115
58. Tipp: Schlichten, aber richten Sie nicht .....	116
59. Tipp: »Schluss mit lustig«: Binden Sie ein, aber setzen Sie auch Grenzen .....	118
60. Tipp: Wider die Beliebigkeit .....	119
61. Tipp: Spielen Sie nicht »Nullsumme« .....	119

<b>4.3</b>	<b>Jährliche Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen</b>	121
62. Tipp:	Jahresgespräche und Zielvereinbarungen mit rotem Faden	121
63. Tipp:	Nutzen Sie Chancen und umschiffen Sie Klippen	126
64. Tipp:	Formulieren Sie gemeinsam SMARTe Ziele	129
65. Tipp:	Binden Sie Ziele in den Einrichtungskontext ein	131
66. Tipp:	Achten Sie auf mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler	132
<b>4.4</b>	<b>Coachinggespräche als Führungskraft führen</b>	133
67. Tipp:	Vertrauen: Grundvoraussetzung des Mitarbeiter-Coachings	136
68. Tipp:	Gestehen Sie Autonomie zu: Sie ist der zentrale Wert	137
69. Tipp:	Wiederum: Der rote Faden – ein Phasenmodell für das Coachinggespräch	138
70. Tipp:	Helfen Sie beim Entdecken und Lösen der Probleme mit gezielter Fragetechnik	140
71. Tipp:	Bleiben Sie im unternehmerischen Rahmen	142
<b>4.5</b>	<b>Sondersituationen</b>	143
72. Tipp:	Was Sie bei Verdacht auf Abhängigkeitserkrankungen tun können	143
73. Tipp:	Binden Sie Mitarbeiter nach längerer Abwesenheit gut wieder ein	145
74. Tipp:	Schaffen Sie Rituale	147
<b>5</b>	<b>Ein Team entwickelt sich: Teamdynamik</b>	149
75. Tipp:	Beachten Sie die Teamentwicklungsphasen	149
76. Tipp:	Bauen Sie Haltepunkte im Jahr ein – regelmäßig	151
77. Tipp:	Entwickeln Sie eine Teamkultur mit Werten und Regeln	153
78. Tipp:	Verschiedene Typen sind wichtig	155
79. Tipp:	Schicken Sie Ihr Team von Zeit zu Zeit zum TÜV	158
80. Tipp:	Entwickeln Sie gemeinsam eine Team-Fieberkurve	159
81. Tipp:	Reflektieren Sie mit Erfolgsfaktoren	160
82. Tipp:	Schaffen Sie Rückzugsorte: Teams für Teamleitungen	163
83. Tipp:	Stellenwert und Nutzen externer Beratung	164

<b>5.1</b>	<b>Konferenzgestaltung</b> .....	165
84.	Tipp: Auch Moderationen brauchen einen roten Faden: der Moderationszyklus .....	166
85.	Tipp: Schaffen Sie klare Voraussetzungen: Entscheidungsregeln ..	167
86.	Tipp: Bereiten Sie sich gut vor: Einladung und TOP-Liste .....	169
87.	Tipp: Ermöglichen Sie Verantwortung und verteilen Sie Rollen ..	170
88.	Tipp: Viel visualisieren hilft viel .....	171
89.	Tipp: Schaffen Sie Struktur mit Mind-Maps .....	172
90.	Tipp: Analysieren Sie mit Qualitätswerkzeugen .....	173
91.	Tipp: Lösen Sie Probleme mit Kreativität .....	175
92.	Tipp: Entwickeln Sie Maßnahmenpläne .....	178
93.	Tipp: Wenn das Ergebnis steht: Geben Sie Feedback und schließen Sie positiv ab .....	180
<b>5.2</b>	<b>Veränderungen einleiten</b> .....	182
94.	Tipp: Entwickeln Sie Visionen und halten Sie sie wach .....	182
95.	Tipp: Vor der Veränderung steht die gründliche Analyse .....	183
96.	Tipp: Probieren Sie es mit »Piloten« und Projekten .....	185
97.	Tipp: Planen Sie sorgfältig .....	186
98.	Tipp: Benennen Sie Kümmerer .....	188
99.	Tipp: Widerstand ist wichtig – brechen Sie ihn nicht .....	188
100.	Tipp: Projekte müssen ausgewertet werden – »lessons learned« ...	191
	<b>Literatur</b> .....	195
	<b>Register</b> .....	203