

INHALT

Vorwort zur 3., aktualisierten Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	10
1 Ausgangspunkt Führung braucht Konzepte	13
1.1 Führung mit Konzept	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
1.2 Systemisches Denken	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
1.3 Führung und Leitung	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 für verschiedene Führungsstile aus einer klaren Haltung heraus	36
2 Selbstführung, Zeit- und Stressmanagement	40
2.1 Selbstführung: eine Voraussetzung zur Führung anderer	40
12. Tipp: Hinterfragen Sie Ihr Ideal: Das »verflixt« 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
2.2 Zeitmanagement	47
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
2.3 Umgang mit Stress	58
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
3 Grundlegendes: Motivation und Kommunikation	74
3.1 Motivation und Motivierung	74
33. Tipp: Was dauerhaft zufrieden macht – die 12 Q der Gallup-Organisation	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
3.2 Grundlegendes zur Kommunikation	83
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
4 Anlässe, aktiv zu werden	93
4.1 Anlassbezogene Mitarbeitergespräche führen	93
44. Tipp: Bejahren 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
4.2 Kritik und Konflikt	98
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

4.3	Jährliche Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen	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
4.4	Coachinggespräche als Führungskraft führen	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
4.5	Sondersituationen	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
5	Ein Team entwickelt sich: Teamdynamik	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

5.1 Konferenzgestaltung	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
5.2 Veränderungen einleiten	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
Literatur	195
Register	203