

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Einleitung	XXI
1 Führen oder geführt werden?	1
1.1 Fallstudie: Neukundengewinnung	2
1.2 Übung: „Der beste Chef, den ich kenne ...“	8
1.3 Übung: Auswahl einer Führungskraft	8
1.4 Schlüsselqualifikationen von Führungskräften	13
1.5 Übung: Blickwinkel	16
1.6 Wie wird man ein guter Chef? – 10 Tipps für Vorgesetzte	17
1.7 Führungsverhalten	19
1.7.1 Individuelles Verhalten und Führungstypologien	22
1.7.2 Führungsstile	24
1.7.3 Übung: Die Ermittlung des persönlichen Führungsstils	27
1.8 Führungsaufgaben	30
1.8.1 Führungsaufgaben im Führungskreislauf	32
2 Ziele	35
2.1 Fallbeispiel: Gipfelbesteigung	36
2.2 Zielsysteme – Zielbeziehungen	39
2.3 Fallstudie: Ziele bestimmen das Verhalten	43
2.4 Führen durch Zielvereinbarung	46
2.5 Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche	48
2.5.1 Die Grundlagen einer Ziel- und Leistungsvereinbarungssystematik	49
2.5.1.1 Die Instrumente der Leistungsfeststellung	49
2.5.1.2 Beispiele für Kriterien zur Leistungsbewertung und zur Zielvereinbarung	49
2.6 Zielvereinbarungsgespräche	52
2.6.1 Rahmenbedingungen	52
2.6.2 Teilnehmer	52
	XIII

2.6.3	Raum	52
2.6.4	Dauer	52
2.6.5	Grundlagen	53
2.6.6	Aspekte für Ziel- oder Leistungsvereinbarungsgespräche	53
2.6.6.1	Arbeitsaufgaben/Ziele/Leistungsvereinbarungen	53
2.6.6.2	Arbeitssituation/Arbeitsumfeld	53
2.6.6.3	Zusammenarbeit und Führung	54
2.6.6.4	Entwicklungsziele und Entwicklungsmöglichkeiten	54
2.7	Vorbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen aus Sicht der Führungskräfte	55
2.7.1	Arbeitsaufgaben	55
2.7.2	Arbeitssituation	56
2.7.3	Zusammenarbeit und Führung	56
2.7.4	Entwicklungsziele und Entwicklungsmöglichkeiten	56
2.8	Ideen zur Gestaltung motivierender Arbeitsbedingungen	57
2.9	Gesprächsstrukturen	57
2.9.1	Checkliste zur Vor- und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen	58
2.9.2	Ziel- oder Leistungsvereinbarung (Eingangs- und Schluss-/Eingangsgespräch)	60
2.9.3	Ziel- oder Leistungsvereinbarung (Zwischengespräch)	62
3	Planen	65
3.1	Übung: Die Wohnungsrenovierung	66
3.2	Fallstudie: Planungsmeeting im Fremdspracheninstitut	69
3.3	Besprechungen leiten	73
4	Delegieren	77
4.1	Fallbeispiel: Delegieren einer Wohnungsrenovierung	79
4.2	Übung: Mein eigenes Projekt	80
4.2.1	Fallstudie: Rückdelegation verhindern	81
5	Entwickeln und fördern	85
5.1	Die verschiedenen Rollen einer Führungskraft	85
5.2	Hilfe bei Problemlösungen	87
5.2.1	Fallstudie: Schwierige Lage	88
5.2.1.1	Situation	88
5.2.1.2	Dialog	89
5.2.1.3	Aufgabe zur Fallstudie:	90
5.3	Probleme werden zu Zielen	90
5.4	Fallbeispiel: Überlastet	93
5.5	Führungsfehler vermeiden	94

6	Kontrollieren	97
6.1	Fallbeispiel: Kontrollgespräch im Fremdspracheninstitut	98
7	Loben	103
7.1	Häufige Fehler beim Loben	104
7.2	Angemessen loben	105
7.2.1	Fallstudie – „Die Perfekte“	106
8	Kritisieren	109
8.1	Häufige Fehler beim Kritisieren	110
8.2	Angemessen kritisieren	111
8.2.1	Fallstudie – „Der Unzuverlässige“	112
8.2.2	Fallstudie: Die innere Kündigung	117
8.2.3	Test: Welcher Kritiker-Typ sind Sie?	123
9	Konflikte	125
9.1	Konflikte bearbeiten	127
9.1.1	Konfliktaufbau und Konfliktlösung	128
9.1.2	Muster eines Konfliktbearbeitungsgespräches	131
9.1.3	Wirksame Fragen zur Konfliktbearbeitung	132
9.1.4	Fallstudie: Die Honorarerhöhung	133
9.2	Konflikte vermeiden	139
9.2.1	Übung: Reizformulierungen entschärfen	140
9.2.2	Konfliktmoderation	141
9.2.3	Eigene Konflikte lösen – Hilfe zur Selbsthilfe	142
9.2.4	Fallstudie: Der Eigenwillige	144
9.2.5	Das Drama-Dreieck: Welche Rolle spielen Sie in Konflikten? .	152
10	Motivieren	159
10.1	Nucleus Accumbens	161
10.2	Flow oder die Freude am Tun	162
10.2.1	Rahmenbedingungen für das Entstehen von Flow	163
10.2.1.1	Verschmelzen von Handlung und Bewusstsein . .	164
10.2.1.2	Glatter, flüssiger Handlungsablauf	164
10.3	Übung: Definieren, was guttut und was nicht	164
10.4	Die menschliche Persönlichkeitsstruktur	167
10.4.1	Beweggründe menschlichen Verhaltens	169
10.4.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	170
10.4.3	Die Theorie X und Y von McGregor	172
10.4.4	„Es“, „Ich“ und „Über-Ich“	175
10.4.5	Selbstwertgefühl	176
10.5	Vision und Vertrauen – Glaube versetzt Berge	181
10.5.1	Fallstudie: Pygmalion-Effekt	181

10.5.2	Die „Selbsterfüllende Prophezeiung“	184
10.5.3	Halo-Effekt	185
10.6	Motivierendes Führungsverhalten	186
10.7	Veränderungsprozesse motivierend begleiten	188
10.7.1	Fallstudie: Der Zusammenschluss	188
10.7.2	Fünf Stufen bis zur Verhaltensänderung	197
10.7.3	Das SOS-Modell	199
11	Kommunizieren	203
11.1	Übung: Kommunizieren leicht gemacht	205
11.1.1	Gestörter Informationsfluss – eine Geschichte nicht nur zum Schmunzeln	207
11.1.2	Der Stille-Post-Effekt	208
11.1.3	Übung: Subjektive Wahrnehmung beim Zuhören	208
11.2	Kommunikation aus psychologischer Sicht	210
11.2.1	Fallbeispiel „Kein Papier mehr“	212
11.2.2	Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat	213
11.2.3	Der 4-mundige Sprecher und der 4-ohrige Hörer	214
11.2.4	Übung: Der Termin	215
11.3	Fragen	216
11.3.1	Fallstudie: Der Autokauf	217
11.3.2	Fragen über Fragen	221
11.3.3	Fragen stellen (mit System)	221
11.3.4	Wer fragt, der führt!	225
11.3.5	Übung: Dialog der Fragen	228
11.3.6	Gegenfrage – Rettung in allen Lebenslagen	230
11.4	Zuhören	233
11.4.1	Aktives Zuhören	235
11.4.2	Übung: Äußerungen abtasten	240
11.4.3	Fallstudie – Das Karrieresprungbrett	242
11.4.4	Übung: Aktives Zuhören oder kontrollierter Dialog	246
11.5	Die Sach- und Beziehungsebene	248
11.5.1	Die Grundpositionen auf der Beziehungsebene	249
11.5.2	Teufelskreis der Verhaltensbeurteilung	251
11.6	Feedback	252
11.6.1	Funktionen des Feedback	252
11.6.2	Wirkung der Ich- und Du-Botschaft	253
11.6.3	Regeln für das Geben und Empfangen von Feedback	254
11.6.4	Johari-Fenster	257
11.6.5	Selbst- und Fremdwahrnehmung	259
11.7	Beraten und verhandeln	265

11.7.1	Argumentieren	265
11.7.2	Ein- oder Vorwände?	267
11.7.3	Fallstudie – „Primadonna“	275
11.7.4	Zustimmungssignale	279
11.8	Die pragmatischen Axiome von Paul Watzlawick	282
11.9	Die Transaktionsanalyse in Kommunikationsprozessen	285
11.9.1	Transaktionsanalyse	285
11.9.2	Ich-Zustandsmodell	285
11.9.3	Transaktionen	288
11.10	Zu guter Letzt: Die Verhinderer – eine Fallstudie	291
12	Von der Idee zur Planung	303
12.1	Die Engpasskonzentrierte Strategie	304
12.1.1	Die 4 Prinzipien	304
12.1.2	Das 7-Phasen-Programm	305
12.1.2.1	EKS-Fragen und Leitsätze für die Gewinnung einer EK-Strategie	306
12.1.3	Wesentliche Unterschiede	311
12.1.4	Wir brauchen eine neue Strategie	313
12.1.5	Ermittlung von Grundbedürfnissen	314
12.1.6	Kernsätze der EKS	315
12.2	Szenario-Technik	316
12.3	SWOT-Analyse	321
12.4	Vision – Mission – Leitbild	326
12.4.1	Vision	326
12.4.2	Mission	327
12.4.3	Leitbild	328
12.4.3.1	Wozu braucht ein Unternehmen ein Leitbild?	328
12.4.3.2	Was ist ein Leitbild und woraus besteht es?	329
12.4.3.3	Leitmotiv	330
12.4.3.4	Leitsätze und ihre Erläuterungen	330
12.4.3.5	Hilfreiche Fragen zur Entwicklung von Leitsatzthemen und -bereichen	331
12.4.4	Beispiel: Leitbild einer Musikschule	332
12.4.5	Beispiel: Leitbild von commusica – Institute for Modern Music Education	333
12.5	Unternehmensziele bestimmen	335
12.6	Strategien entwickeln	336
12.7	Planung	338
12.7.1	Master-Geschäftsplan – Fallbeispiel Agentur für Kulturmanagement	338

12.7.2	Mittelfristiger Geschäftsplan für drei Geschäftsjahre (GJ 01 – 03)	340
12.7.3	Maßnahmenplan für das erste Geschäftsjahr	342
12.8	Durchführung und Evaluation	344
12.9	Planungsprozess in 12 Schritten	344
13	Check: Führungsaufgaben von A bis Z	347
Der Autor	381
Literatur	383
Sachverzeichnis	385