

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
2.6 Zielvereinbarungsgespräche	52
2.6.1 Rahmenbedingungen	52
2.6.2 Teilnehmer	52
2.6.3 Raum	52
2.6.4 Dauer	52
2.6.5 Grundlagen	53

	2.6.6	Aspekte für Ziel- oder Leistungsvereinbarungsgespräche . . .	53
2.7		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	89
	5.2.1	Fallstudie: Schwierige Lage	90
	5.3	Probleme werden zu Zielen	92
	5.3.1	Fallbeispiel: Überlastet	95
	5.4	„Weniger ist mehr“	96
	5.4.1	Selbstklärung	99
	5.5	Führungsfehler vermeiden	99
	5.6	Der Sokratische Dialog	101
	5.6.1	Fallstudie: Der unerfahrene Projektmanager	103
	5.7	Zirkuläres Fragen	106
	5.7.1	Fallstudie: Schwierige Lage II	111
6		Kontrollieren	117
	6.1	Fallbeispiel: Kontrollgespräch im Fremdspracheninstitut	118
7		Loben	123

7.1	Häufige Fehler beim Loben	124
7.2	Angemessen loben	125
7.2.1	Fallstudie – „Die Perfekte“	126
8	Kritisieren	129
8.1	Häufige Fehler beim Kritisieren	130
8.2	Angemessen kritisieren	131
8.2.1	Fallstudie – „Der Unzuverlässige“	132
8.2.2	Fallstudie: Die innere Kündigung	137
8.2.3	Test: Welcher Kritiker-Typ sind Sie?	143
9	Konflikte	145
9.1	Konflikte bearbeiten	147
9.1.1	Konfliktaufbau und Konfliktlösung	148
9.1.2	Muster eines Konfliktbearbeitungsgespräches	151
9.1.3	Wirksame Fragen zur Konfliktbearbeitung	152
9.1.4	Fallstudie: Die Honorarerhöhung	153
9.2	Konflikte vermeiden	159
9.2.1	Übung: Reizformulierungen entschärfen	160
9.2.2	Konfliktmoderation	161
9.2.3	Eigene Konflikte lösen – Hilfe zur Selbsthilfe	162
9.2.4	Fallstudie: Der Eigenwillige	164
9.2.5	Das Drama-Dreieck: Welche Rolle spielen Sie in Konflikten?	172
10	Motivieren	179
10.1	Nucleus Accumbens	181
10.2	Flow oder die Freude am Tun	182
10.2.1	Rahmenbedingen für das Entstehen von Flow	183
10.3	Übung: Definieren, was guttut und was nicht	184
10.4	Die menschliche Persönlichkeitsstruktur	187
10.4.1	Beweggründe menschlichen Verhaltens	189
10.4.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	190
10.4.3	Die Theorie X und Y von McGregor	192
10.4.4	„Es“, „Ich“ und „Über-Ich“	195
10.4.5	Selbstwertgefühl	196
10.5	Vision und Vertrauen – Glaube versetzt Berge	201
10.5.1	Fallstudie: Pygmalion-Effekt	201
10.5.2	Die „Selbsterfüllende Prophezeiung“	204
10.5.3	Halo-Effekt	205
10.6	Motivierendes Führungsverhalten	206
10.6.1	Der Einfluss der Führungskräfte	206
10.6.2	Führungsmotivation und Selbstwirksamkeit	207

10.6.3	Der ideale Führungsstil?	212
10.6.4	Vorbildliche Arbeitsplatzkultur	213
10.6.5	Transaktionale und transformationale Führung	215
10.6.6	Transformationale Führung in Kultureinrichtungen	218
10.6.7	Motivierendes Führungsverhalten	219
10.6.8	Die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss	222
10.7	Veränderungsprozesse motivierend begleiten	225
10.7.1	Fallstudie: Der Zusammenschluss	225
10.7.2	Fünf Stufen bis zur Verhaltensänderung	234
10.7.3	Das SOS-Modell	236
11	Kommunizieren	241
11.1	Übung: Kommunizieren leicht gemacht	243
11.1.1	Gestörter Informationsfluss – eine Geschichte nicht nur zum Schmunzeln	245
11.1.2	Der Stille-Post-Effekt	246
11.1.3	Übung: Subjektive Wahrnehmung beim Zuhören	246
11.2	Kommunikation aus psychologischer Sicht	248
11.2.1	Fallbeispiel „Kein Papier mehr“	250
11.2.2	Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat	251
11.2.3	Der 4-mundige Sprecher und der 4-ohrige Hörer	252
11.2.4	Übung: Der Termin	253
11.3	Fragen	254
11.3.1	Fallstudie: Der Autokauf	255
11.3.2	Fragen über Fragen	259
11.3.3	Fragen stellen (mit System)	259
11.3.4	Wer fragt, der führt!	263
11.3.5	Übung: Dialog der Fragen	266
11.3.6	Gegenfrage – Rettung in allen Lebenslagen	268
11.4	Zuhören	271
11.4.1	Aktives Zuhören	273
11.4.2	Übung: Äußerungen abtasten	278
11.4.3	Fallstudie – Das Karrieresprungbrett	280
11.4.4	Übung: Aktives Zuhören oder kontrollierter Dialog	284
11.5	Die Sach- und Beziehungsebene	286
11.5.1	Die Grundpositionen auf der Beziehungsebene	287
11.5.2	Teufelskreis der Verhaltensbeurteilung	289
11.6	Feedback	290
11.6.1	Funktionen des Feedback	290
11.6.2	Wirkung der Ich- und Du-Botschaft	291
11.6.3	Regeln für das Geben und Empfangen von Feedback	292

11.6.4	Johari-Fenster	295
11.6.5	Selbst- und Fremdwahrnehmung	298
11.7	Beraten und verhandeln	304
11.7.1	Argumentieren	304
11.7.2	Ein- oder Vorwände?	306
11.7.3	Fallstudie – „Primadonna“	314
11.7.4	Zustimmungssignale	318
11.8	Die pragmatischen Axiome von Paul Watzlawick	321
11.9	Die Transaktionsanalyse in Kommunikationsprozessen	324
11.9.1	Transaktionsanalyse	324
11.9.2	Ich-Zustandsmodell	324
11.9.3	Transaktionen	327
11.10	Wie überlebe ich meinen Chef?	330
11.10.1	Fallbeispiel: <i>gefeuert</i>	332
11.10.2	Fallbeispiel: <i>angeprangert</i>	341
11.10.3	Fallbeispiel: <i>nachgeöffnet</i>	345
11.10.4	Fallbeispiel: <i>runtergeputzt</i>	349
11.10.5	Fallbeispiel: <i>verdonnert</i>	352
11.10.6	Mein Chef ist mein Kunde!	356
11.11	Zu guter Letzt: Die Verhinderer – eine Fallstudie	357
12	Von der Idee zur Planung	369
12.1	Die Engpasskonzentrierte Strategie	370
12.1.1	Die 4 Prinzipien	370
12.1.2	Das 7-Phasen-Programm	371
12.1.3	Wesentliche Unterschiede	377
12.1.4	Wir brauchen eine neue Strategie	379
12.1.5	Ermittlung von Grundbedürfnissen	380
12.1.6	Kernsätze der EKS	381
12.2	Szenario-Technik	382
12.3	SWOT-Analyse	387
12.4	Vision – Mission – Leitbild	392
12.4.1	Vision	392
12.4.2	Mission	393
12.4.3	Leitbild	394
12.4.4	Beispiel: Leitbild einer Musikschule	398
12.4.5	Beispiel: Leitbild von <i>conmusica</i> – Institute for Modern Music Education	399
12.5	Unternehmensziele bestimmen	401
12.6	Strategien entwickeln	402
12.7	Planung	404

12.7.1	Master-Geschäftsplan – Fallbeispiel Agentur für Kulturmanagement	404
12.7.2	Mittelfristiger Geschäftsplan für drei Geschäftsjahre (GJ 01 – 03)	406
12.7.3	Maßnahmenplan für das erste Geschäftsjahr	408
12.8	Durchführung und Evaluation	410
12.9	Planungsprozess in 12 Schritten	410
13	Check: Führungsaufgaben von A bis Z	413
	Der Autor	447
	Literatur	449
	Sachverzeichnis	451