

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XXIII

Einleitung XXV

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 Konfliktbearbeitungsgesprächs	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
10.3.1	Quellen der Motivation	187
10.4	Die menschliche Persönlichkeitsstruktur	190
10.4.1	Beweggründe menschlichen Verhaltens	191
10.4.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	192
10.4.3	Die Theorie X und Y von McGregor	195
10.4.4	„Es“, „Ich“ und „Über-Ich“	197
10.4.5	Selbstwertgefühl	198
10.5	Vision und Vertrauen – Glaube versetzt Berge	203
10.5.1	Fallstudie: Pygmalion-Effekt	203
10.5.2	Die „Selbsterfüllende Prophezeiung“	206
10.5.3	Halo-Effekt	207

10.6	Motivierendes Führungsverhalten	208
10.6.1	Der Einfluss der Führungskräfte	208
10.6.2	Führungsmotivation und Selbstwirksamkeit	209
10.6.3	Der ideale Führungsstil?	214
10.6.4	Vorbildliche Arbeitsplatzkultur	215
10.6.5	Transaktionale und transformationale Führung	217
10.6.6	Transformationale Führung in Kultureinrichtungen	220
10.6.7	Motivierendes Führungsverhalten	221
10.6.8	Leadership vs. Management	224
10.6.9	Die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss	226
10.7	Change-Management	229
10.7.1	Veränderungsprozesse motivierend begleiten	236
10.7.2	Fünf Stufen bis zur Verhaltensänderung	245
10.7.3	Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen	247
10.7.4	Das SOS-Modell	258
11	Kommunizieren	263
11.1	Übung: Kommunizieren leicht gemacht	265
11.1.1	Gestörter Informationsfluss – eine Geschichte nicht nur zum Schmunzeln	267
11.1.2	Der Stille-Post-Effekt	268
11.1.3	Übung: Subjektive Wahrnehmung beim Zuhören	268
11.2	Kommunikation aus psychologischer Sicht	270
11.2.1	Fallbeispiel „Kein Papier mehr“	272
11.2.2	Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat	273
11.2.3	Der 4-mundige Sprecher und der 4-ohrige Hörer	274
11.2.4	Übung: Der Termin	275
11.3	Fragen	276
11.3.1	Fallstudie: Der Autokauf	277
11.3.2	Fragen über Fragen	281
11.3.3	Fragen stellen (mit System)	281
11.3.4	Wer fragt, der führt!	285
11.3.5	Übung: Dialog der Fragen	288
11.3.6	Gegenfrage – Rettung in allen Lebenslagen	290
11.4	Zuhören	293
11.4.1	Aktives Zuhören	295
11.4.2	Übung: Äußerungen abtasten	300
11.4.3	Fallstudie – Das Karrieresprungbrett	302
11.4.4	Übung: Aktives Zuhören oder kontrollierter Dialog	306
11.5	Die Sach- und Beziehungsebene	308
11.5.1	Die Grundpositionen auf der Beziehungsebene	309

11.5.2	Teufelskreis der Verhaltensbeurteilung	311
11.6	Feedback	312
11.6.1	Funktionen des Feedback	312
11.6.2	Wirkung der Ich- und Du-Botschaft	313
11.6.3	Regeln für das Geben und Empfangen von Feedback	314
11.6.4	Johari-Fenster	317
11.6.5	Selbst- und Fremdwahrnehmung	320
11.7	Beraten und verhandeln	326
11.7.1	Argumentieren	326
11.7.2	Ein- oder Vorwände?	328
11.7.3	Fallstudie – „Primadonna“	336
11.7.4	Zustimmungssignale	340
11.8	Die pragmatischen Axiome von Paul Watzlawick	343
11.9	Die Transaktionsanalyse in Kommunikationsprozessen	346
11.9.1	Transaktionsanalyse	346
11.9.2	Ich-Zustandsmodell	346
11.9.3	Transaktionen	349
11.10	Wie überlebe ich meinen Chef?	352
11.10.1	Fallbeispiel: <i>gefeuert</i>	354
11.10.2	Fallbeispiel: <i>angeprangert</i>	363
11.10.3	Fallbeispiel: <i>nachgeöffnet</i>	367
11.10.4	Fallbeispiel: <i>runtergeputzt</i>	371
11.10.5	Fallbeispiel: <i>verdonnert</i>	374
11.10.6	Mein Chef ist mein Kunde!	378
11.11	Zu guter Letzt: Die Verhinderer – eine Fallstudie	379
12	Von der Idee zum Businessplan	391
12.1	Die Engpasskonzentrierte Strategie	405
12.1.1	Die 4 Prinzipien	405
12.1.2	Das 7-Phasen-Programm	406
12.1.3	Wesentliche Unterschiede	412
12.1.4	Wir brauchen eine neue Strategie	414
12.1.5	Ermittlung von Grundbedürfnissen	415
12.1.6	Kernsätze der EKS	416
12.2	Szenario-Technik	417
12.3	SWOT-Analyse	422
12.4	Vision – Mission – Leitbild	435
12.4.1	Vision	435
12.4.2	Mission	436
12.4.3	Leitbild	438
12.4.4	Beispiel: Leitbild einer Musikschule	442

12.4.5	Beispiel: Leitbild von conmusica – Institute for Modern Music Education	443
12.5	Unternehmensziele bestimmen	445
12.6	Strategien entwickeln	446
12.7	Planung	448
12.7.1	Master-Geschäftsplan – Fallbeispiel Agentur für Kulturmanagement	448
12.7.2	Mittelfristiger Geschäftsplan für drei Geschäftsjahre (GJ 01 – 03)	450
12.7.3	Maßnahmenplan für das erste Geschäftsjahr	452
12.8	Durchführung und Evaluation	454
12.9	Planungsprozess in 12 Schritten	454
13	Check: Führungsaufgaben von A bis Z	457
	Der Autor	491
	Literatur	493
	Sachverzeichnis	497