

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>1 Führungsperspektiven .....</b>	<b>11</b>
1.1 Führungskraft und Führungsaufgabe: Im Fokus .....	11
1.2 Führungspersönlichkeit und Führungseigenschaften: Kommt es darauf an? .....	13
1.3 Führungsqualifikation und Führungskompetenz: Darauf kommt es an .....	14
<b>2 Kommunikation .....</b>	<b>17</b>
2.1 Management by Information: Grundlagen erfolgreicher Kommunikation .....	17
2.2 Face to Face: Gespräche und Besprechungen .....	20
2.3 Wortwechsel im Detail: Von der Bewerbung bis zur Entlassung .....	23
2.4 Körpersprache: Mit allen fünf Sinnen .....	26
2.5 Kommunikationsbeziehungen: Vier Ebenen und drei Elemente .....	29
2.6 Kommunikationsverhalten: Eltern-, Kindheits- und Erwachsenen-Ich .....	32
<b>3 Motivation .....</b>	<b>37</b>
3.1 Management by Motivation: Der Motivationsprozess .....	37
3.2 Anreize: Zufrieden oder unzufrieden? .....	38
3.3 Motive: Mehr als das Entgelt .....	40
3.4 Zielstrebigkeit: Arbeitsziele und persönliche Ziele .....	47
3.5 Motiviertes Verhalten: Gelernt ist gelernt .....	48
3.6 Anpassung: Innere Kündigung und Fehlzeiten .....	50
<b>4 Zielvereinbarung .....</b>	<b>59</b>
4.1 Ohne Manipulation zum Ziel: Visionen, Ziele und Zielkonflikte .....	59
4.2 Zielsuche: Vorgaben oder Management by Innovation .....	61
4.3 Zielabstimmung: Top-down, Bottom-up, Gegenstrom oder Puffer .....	64
4.4 Zielformulierung und Zielverbindlichkeit: Smart und akzeptiert .....	65
4.5 Zielvereinbarungsgespräch: Der Blick zurück und nach vorne .....	66
4.6 Management by Objectives: Ein praktikables Regelwerk .....	67
<b>5 Planung .....</b>	<b>71</b>
5.1 Vorsorge treffen: Fachlich und personell .....	71
5.2 Personalbestand: Wer steht zur Verfügung? .....	72
5.3 Quantitativer Personalbedarf: Wie viele Personen werden benötigt? .....	73
5.4 Qualitativer Personalbedarf: Was müssen die Personen können? .....	74
5.5 Zeitliche Personalplanung: Wann und wie lange? .....	80
5.6 Maßnahmenplanung: Was ist zu tun? .....	82

<b>6</b>	<b>Delegation</b>	<b>85</b>
6.1	Zuständigkeitsbereiche: Stellen und Stellenbeschreibungen	85
6.2	Arbeitseinteilung: Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung	85
6.3	Weisungen: Aufträge, Anweisungen und Befehle	87
6.4	Widerstand: Macht und Gehorsam?	89
6.5	Delegationsleitfäden: Harzburger Modell und Management by Exception	93
6.6	Das rechte Maß: Sickerverluste und Flow	95
<b>7</b>	<b>Förderung</b>	<b>97</b>
7.1	Personalentwicklung: Begriff, Phasen und Beteiligte	97
7.2	Entwicklungsplanung: Potenziale und Termine	98
7.3	Bildung: Von der Berufsausbildung bis zum Training on the Job	101
7.4	Unterstützung: Von der Fachberatung bis zum Mentoring	104
7.5	Arbeitsstrukturierung: Von der Telearbeit bis zur Beförderung	107
7.6	Controlling: Kosten, Erfolg und Rentabilität	110
<b>8</b>	<b>Zusammenarbeit</b>	<b>113</b>
8.1	Management by Participation: Kooperation in Gruppen	113
8.2	Führungsverhalten und Führungsstil: Heute so und morgen anders?	119
8.3	Vertrauen: Entstehung und Qualitäten	126
8.4	Konflikte: Analyse und Schlichtung	128
8.5	Mobbing: Die Schattenseite der Zusammenarbeit	134
8.6	Emotionen: Zuneigung und Angst	139
<b>9</b>	<b>Beurteilung</b>	<b>145</b>
9.1	Management by Results: Wer beurteilt wen?	145
9.2	Beurteilungsprozess: Beobachten, beschreiben und bewerten	146
9.3	Beurteilungsgespräch: Kritisieren und loben	149
9.4	Ein anderes Feedback: Jour fixe und Jahresgespräch	154
9.5	Wahrnehmungsverzerrungen: Bewusste und unbewusste Faktoren	157
9.6	Zerrbilder auflösen: Supervision, Feedback und Selbstbeurteilung	161
<b>10</b>	<b>Selbstmanagement</b>	<b>165</b>
10.1	Selbsteinschätzung: Perspektivwechsel	165
10.2	Arbeitsorganisation: Effektive Personalführung	167
10.3	Zeitmanagement: Effiziente Personalführung	169
	Quellenverzeichnis	173
	Stichwortverzeichnis	183
	Über den Autor	187