



dandelion.com

& Partner der Ken Blanchard Companies

may be used for personal purposes only or by libraries associated to dandelion.com network.

# Ken Blanchard über FÜHRUNG

Der One Minute Manager® rechnet ab



# Inhaltsverzeichnis

<b>Ein neues Rollenmodell für die Führung von Menschen und Unternehmen</b>	<b>17</b>
Auf einer höheren Ebene führen	18
Warum schrieben wir dieses Buch?	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist	21
<b>Teil 1</b>	
<b>Richten Sie Ihr Augenmerk auf das richtige Ziel und die richtige Vision</b>	<b>25</b>
<b>1 Leistet Ihr Unternehmen Außergewöhnliches?</b>	<b>27</b>
Das richtige Ziel: Die drei Grundlinien	28
Ausgezeichneter Lieferant	29
Ausgezeichneter Arbeitgeber	30
Ausgezeichnete Investition	31
Ein außergewöhnliches Unternehmen punktet jederzeit	32
Das HPO SCORES®-Modell	33
Führung ist der Motor	36
Das HPO SCORES-Quiz: Wie schneidet Ihr Unternehmen ab?	37
<b>2 Die Kraft der Vision</b>	<b>43</b>
Die Bedeutung der Vision	44
Eine überzeugende Vision schafft eine Kultur der Größe	45
Mit der Vision fängt es an	45
Visionen kann es in jeder Organisation geben	47
Erfolgreiche und erfolglose offizielle Visionen	48
Eine Vision schaffen, die tatsächlich etwas bewirkt	48
Signifikanter Zweck	49
Vorstellung von der Zukunft	51
Klare Wertvorstellungen	52
Machen Sie Ihre Vision wahr	54
Wie sie entsteht	54
Wie sie vermittelt wird	55
Wie sie gelebt wird	55
Vision und Führung	56

<b>Teil 2</b>	
<b>Behandeln Sie Ihre Kunden richtig</b>	<b>57</b>
<b>3 Überlegener Dienst am Kunden</b>	<b>59</b>
Bei den Kunden punkten	60
Überlegener Dienst am Kunden	62
Entscheiden Sie, welche Erfahrungen Ihre Kunden machen sollen	62
Entdecken Sie, was Ihre Kunden wünschen	65
Vermitteln Sie Ihr Ideal einer Kundendienstleistung	68
Die Leute schweben lassen	71
Sich in einem Ententeich tummeln	72
Den Mitarbeitern Flügel verleihen	72
Kundendienst und mehr	73
Die Dinge umsetzen	76
Kunden den höchsten Rang einräumen	76
Starke Systeme schaffen	79
Begeisterte Kunden schaffen erfordert Gung Ho-Mitarbeiter	80
<b>Teil 3</b>	
<b>Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter richtig</b>	<b>81</b>
<b>4 Ermächtigen ist der Schlüssel</b>	<b>83</b>
Was ist Ermächtigung?	84
Die Macht der Ermächtigung	86
Wie die Vergangenheit den Wandel zur Ermächtigung behindert	86
Die Macht und das Potenzial anderer anzapfen: Ein Beispiel aus der wirklichen Welt	87
Die Sprache der Ermächtigung lernen	88
Die drei Schlüssel zur Ermächtigung	90
Der erste Schlüssel: Informationen an alle weitergeben	90
Der zweite Schlüssel: Durch Grenzen Eigenständigkeit schaffen	93
Der dritte Schlüssel: Die alte Hierarchie durch selbstbestimmte Personen und Teams ersetzen	96
<b>5 Situative Führung® II: Das integrative Konzept</b>	<b>101</b>
Führungsstil und Entwicklungsniveau aufeinander abstimmen	104
Begeisterte Anfänger brauchen einen lenkenden Stil	105
Ernüchterte Lernende brauchen einen unterrichtenden Stil	105
Fähige, aber vorsichtige Leistungsträger brauchen einen flankierenden Stil	106
Selbstbewusste Leistungsträger brauchen einen delegierenden Stil	106

Das Entwicklungsniveau variiert von Ziel zu Ziel bzw. von Aufgabe zu Aufgabe	107
Man muss die Menschen dort antreffen, wo sie sind	109
Die drei Fähigkeiten eines situativen Führers	112
Diagnose	112
Flexibilität	113
Leistungsorientierte Partnerschaft	113
Erfolgreiche Führung ist eine Verwandlungsreise	114
<b>6 Selbstführung: Die Macht hinter der Ermächtigung</b>	<b>117</b>
Eine Belegschaft mit Befugnissen schaffen	118
Sich selbst Führende durch individuelles Lernen schaffen	119
Die drei Fähigkeiten eines sich selbst Führenden	121
Die erste Fähigkeit: Vermeintliche Beschränkungen herausfordern	121
Die zweite Fähigkeit: Die eigenen Stärken feiern	122
<b>7 Leistungsorientierte Partnerschaft</b>	<b>131</b>
Ein wirksames Leistungsmanagement-System einrichten	132
Partnerschaft und Leistungsmanagement	135
Leistungsplanung: Der erste Teil eines systematischen Leistungsmanagements	138
Leistungsunterweisung: Der zweite Teil eines systematischen Leistungsmanagements	141
Leistungsbeurteilung: Der dritte Teil eines systematischen Leistungsmanagements	152
Partnerschaft als informelles Leistungsmanagement-System	153
Unter vier Augen: Eine Versicherung dafür, dass die leistungsorientierte Partnerschaft funktioniert	153
<b>8 Wesentliche Fähigkeiten für leistungsorientierte Partnerschaft: Der One Minute Manager®</b>	<b>155</b>
Die One Minute-Zielfestlegung	156
Zuständigkeitsbereiche	157
Leistungsvorgaben	157
Ziele müssen klar sein	158
Ziele erreichen verlangt Feedback	158
Leistungsbeurteilungen können die Leistung untergraben	160
Die Zahl der Ziele begrenzen	160
Gute Ziele sind SMARTe Ziele	161
Das One Minute-Lob	162
Seien Sie spontan und präzise	163
Bekunden Sie Ihre Gefühle	163
Ein Lob gibt rundum Kraft	163

Nahe dran	164
Zeit schaffen für ein Lob	166
Tadeln oder korrigieren	166
Der One Minute-Tadel	168
Neuausrichtung	170
Lob und Korrektur sind ein Schlüssel zur leistungsorientierten Partnerschaft	171
Das vierte Geheimnis des Minuten-Managers	172
Die One Minute-Entschuldigung	172
<b>9 Situative Teamführung</b>	<b>175</b>
Warum Teams?	176
Warum Teams scheitern	177
Eigenschaften eines sehr erfolgreichen Teams	179
PERFORM im gesamten Unternehmen	181
PERFORM in Aktion	183
Teamüberzeugungen und -haltungen	185
Teamwissen und -fähigkeiten	185
Situative Führung II und sehr erfolgreiche Teams	186
Stadien der Teamentwicklung	187
Produktivität und Arbeitsmoral	188
Teamentwicklungsstadium 1 (TES1): Orientierung	189
Teamentwicklungsstadium 2 (TES2): Unzufriedenheit	190
Teamentwicklungsstadium 3 (TES3): Integration	190
Teamentwicklungsstadium 4 (TES4): Produktion	192
Teamentwicklungsstadium 5 (TES5): Abschluss	192
Warum ist es wichtig, Entwicklungsstadien zu verstehen und Teambedürfnisse zu diagnostizieren?	193
Teamführungsstile	194
Lenkendes Verhalten bei Teams	195
Flankierendes Verhalten bei Teams	195
Führungsstil und Stadien der Teamentwicklung abstimmen	195
In der Spur bleiben	199
Rückschritt	200
Das Wunder der Teamarbeit	200
<b>10 Unternehmensführung</b>	<b>203</b>
Die Bedeutung, eine Änderung zu bewältigen	204
Warum sind betriebliche Veränderungen so kompliziert?	205
Wann sind Änderungen notwendig?	205
Änderungen laufen aus voraussagbaren Gründen aus dem Ruder oder scheitern	206
Den Weg abstecken	208

<b>Bedenken der Mitarbeiter aufgreifen und ansprechen</b>	<b>209</b>
Phase 1: Informationsbedenken	210
Phase 2: Persönliche Bedenken	211
Phase 3: Durchführungsbedenken	214
Phase 4: Auswirkungsbedenken	215
Phase 5: Zusammenarbeitsbedenken	216
Phase 6: Verbesserungsbedenken	216
<b>Stile der Unternehmensführung</b>	<b>217</b>
Lenkendes Verhalten für betriebliche Änderungen	218
Flankierendes Verhalten für betriebliche Änderungen	218
<b>Situative Führung II und Änderungen</b>	<b>219</b>
Bei Informationsbedenken Führungsstil 1 wählen: Lenkung	220
Bei persönlichen Bedenken Führungsstil 2 wählen: Unterrichten	220
Bei Durchführungsbedenken Führungsstil 2 wählen: Unterrichten	221
Bei Auswirkungsbedenken Führungsstil 3 wählen: Flankieren	221
Bei Zusammenarbeitsbedenken Führungsstil 3 wählen: Flankieren	222
Bei Verbesserungsbedenken Führungsstil 3 wählen: Flankieren und zum Stil 4 übergehen: Delegieren	222
<b>Einbeziehung und Einfluss beim Planen der Änderung</b>	<b>223</b>
<b>11 Strategien zur Bewältigung einer Änderung</b>	<b>225</b>
Acht Führungsstrategien bei Änderungen	227
Strategie 1: Gelegenheiten für Einbeziehung und Einfluss ausweiten. Das Ergebnis: Akzeptanz	227
Flexibilität: Bei Änderungen mehrere verschiedene Führungs- strategien einsetzen, um den Wechsel erfolgreich zu leiten	230
Fallstudie: Eltern, die keinen Unterhalt zahlen	230
Strategie 2: Den wirtschaftlichen Grund für die Änderung erklären. Das Ergebnis: Überzeugendes Argument für Änderung	232
Warum Änderungsbemühungen oftmals scheitern:	233
Strategie 3: Sich die Zukunft vorstellen. Das Ergebnis: Anregende Vision	234
Warum Änderungsbemühungen oftmals scheitern:	234
Strategie 4: Experiment zur Sicherung der Abstimmung. Das Ergebnis: Eine Stimme und abgestimmte Infrastruktur	236
Warum Änderungsbemühungen oftmals scheitern:	236
Strategie 5: Ermächtigen und ermuntern. Das Ergebnis: Neue Fähigkeiten und Bereitschaft	242
Warum Änderungsbemühungen oftmals scheitern:	243
Strategie 6: Ausführen und billigen. Das Ergebnis: Verantwortlichkeit für Resultate	244
Warum Änderungsbemühungen oftmals scheitern:	244

Strategie 7: Einbetten und ausweiten.	
Das Ergebnis: Dauerhafte Resultate	246
Warum Änderungsbemühungen oftmals scheitern:	247
Strategie 8: Möglichkeiten erkunden.	
Das Ergebnis: Optionen	248
Warum Änderungsbemühungen oftmals scheitern:	248
Teil 4	
Die richtige Führung	251
12 Dienstbare Führung	253
Was ist dienstbare Führung?	254
Dienstbare Führung einsetzen	255
Große Führungskräfte ermuntern ihre Mitarbeiter, bei der Arbeit mitzudenken	257
Was beeinflusst Leistung am meisten?	259
Dienstbarer Führer sein ist eine Frage des Herzens	262
Getriebene und berufene Führungskräfte	262
Das hinderliche Ego	264
Ego-Gegengifte	265
Was dienstbare Führungskräfte tun	267
Dienstbare Führung: Verpflichtung oder Wahl	271
13 Den eigenen Führungsstandpunkt bestimmen	279
Elemente eines Führungsstandpunktes	281
Ihre Führungsrollen-Modelle	281
Ihr Lebenszweck	282
Ihre Kernwerte	284
Ihre Überzeugungen über das Führen und Motivieren von Menschen	286
Was die Mitarbeiter von Ihnen erwarten können	287
Was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten	288
Wie Sie ein Beispiel geben	289
Den eigenen Führungsstandpunkt entwickeln	289
Anmerkungen	297
Formular „Bewertung der betrieblichen Änderungsbereitschaft“	307
Danksagung	311
Über die Autoren	315
Register	327