

Asmus J. Hintz

Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz

Eine praxisbezogene Anleitung



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Danksagung	6
Abbildungsverzeichnis	11
Einleitung	13
1 Führen oder geführt werden?	15
1.1 Fallstudie: Neukundengewinnung	16
1.2 Übung: „Der beste Chef, den ich kenne...“	22
1.3 Übung: Auswahl einer Führungskraft	23
1.4 Schlüsselqualifikationen von Führungskräften	27
1.5 Übung: Blickwinkel	30
1.6 Wie wird man ein guter Chef? – 10 Tipps für Vorgesetzte	31
1.7 Führungsverhalten	33
1.7.1 Individuelles Verhalten und Führungstypologien	37
1.7.2 Führungsstile	39
1.7.3 Übung: Die Ermittlung des persönlichen Führungsstils	43
1.8 Führungsaufgaben	46
2 Ziele	51
2.1 Fallbeispiel: Gipfelbesteigung	52
2.2 Zielsysteme – Zielbeziehungen	55
2.3 Fallstudie: Ziele bestimmen das Verhalten	58
2.4 Führen durch Zielvereinbarung	61
3 Planen	63
3.1 Übung: Die Wohnungsrenovierung	63
3.2 Fallstudie: Planungsmeeting im Fremdspracheninstitut	67
3.3 Besprechungen leiten	71
4 Delegieren	75
4.1 Fallbeispiel: Delegieren einer Wohnungsrenovierung	77
4.2 Übung: Mein eigenes Projekt	78
4.3 Fallstudie: Rückdelegation verhindern	79
5 Entwickeln und fördern	83
5.1 Die verschiedenen Rollen einer Führungskraft	83
5.2 Hilfe bei Problemlösungen	85
5.3 Probleme werden zu Zielen	86
5.4 Fallbeispiel: Überlastet	89
5.5 Führungsfehler vermeiden	91

6	Kontrollieren	93
6.1	Fallbeispiel: Kontrollgespräch im Fremdspracheninstitut	93
7	Loben.....	99
7.1	Häufige Fehler beim Loben.....	100
7.2	Angemessen loben.....	101
7.2.1	Fallstudie – „Die Perfekte“	102
8	Kritisieren.....	105
8.1	Häufige Fehler beim Kritisieren	105
8.2	Angemessen kritisieren.....	107
8.2.1	Fallstudie - „Der Unzuverlässige“	108
8.3	Test: Welcher Kritiker-Typ sind Sie?	114
9	Konflikte.....	117
9.1	Konflikte bearbeiten	118
9.1.1	Konfliktaufbau und Konfliktlösung	119
9.1.2	Muster eines Konfliktbearbeitungsgesprächs	123
9.1.3	Wirksame Fragen zur Konfliktbearbeitung	125
9.2	Konflikte vermeiden.....	126
9.2.1	Übung: Reizformulierungen entschärfen.....	127
9.2.2	Konfliktmoderation	129
9.2.3	Eigene Konflikte lösen – Hilfe zur Selbsthilfe	129
9.2.4	Fallstudie: Der Eigenwillige.....	131
10	Motivieren.....	143
10.1	Übung: Definieren, was gut tut und was nicht	145
10.2	Die menschliche Persönlichkeitsstruktur.....	148
10.2.1	Beweggründe menschlichen Verhaltens	150
10.2.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	151
10.2.3	Die Theorie X und Y von McGregor	153
10.2.4	„Es“, „Ich“ und „Über-Ich“	155
10.2.5	Selbstwertgefühl	156
10.3	Vision und Vertrauen – Glaube versetzt Berge.....	160
10.3.1	Fallstudie: Pygmalion-Effekt.....	161
10.3.2	Die „Selbsterfüllende Prophezeiung“	163
10.3.3	Halo-Effekt.....	164
10.4	Motivierendes Führungsverhalten.....	166
10.5	Veränderungsprozesse motivierend begleiten.....	167
10.5.1	Fallstudie: Der Zusammenschluss	168
10.5.2	Fünf Stufen bis zur Verhaltensänderung	177
10.5.3	Das SOS-Modell	179

11	Kommunizieren	183
11.1	Übung: Kommunizieren leicht gemacht	185
11.1.1	Gestörter Informationsfluss – eine Geschichte nicht nur zum Schmunzeln	188
11.1.2	Der Stille-Post-Effekt	188
11.1.3	Übung: Subjektive Wahrnehmung beim Zuhören	189
11.2	Kommunikation aus psychologischer Sicht	191
11.2.1	Fallbeispiel „Kein Papier mehr“	194
11.2.2	Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat	194
11.2.3	Der 4-mundige Sprecher und der 4-ohrige Hörer	196
11.2.4	Übung: Der Termin	197
11.3	Fragen	198
11.3.1	Fallstudie: Der Autokauf	199
11.3.2	Fragen über Fragen	203
11.3.3	Fragen stellen (mit System)	204
11.3.4	Wer fragt, der führt!	208
11.3.5	Übung: Dialog der Fragen	212
11.3.6	Gegenfrage – Rettung in allen Lebenslagen	214
11.4	Zuhören	218
11.4.1	Aktives Zuhören	220
11.4.2	Übung: Äußerungen abtasten	224
11.4.3	Fallstudie – Das Karrieresprungbrett	226
11.4.4	Übung: Aktives Zuhören oder kontrollierter Dialog	232
11.5	Die Sach- und Beziehungsebene	234
11.5.1	Die Grundpositionen auf der Beziehungsebene	235
11.5.2	Teufelskreis der Verhaltensbeurteilung	237
11.6	Feedback	239
11.6.1	Funktionen des Feedback	239
11.6.2	Wirkung der Ich- und Du-Botschaft	240
11.6.3	Regeln für das Geben und Empfangen von Feedback	241
11.6.4	Johari-Fenster	244
11.6.5	Selbst- und Fremdwahrnehmung	246
11.7	Beraten und verhandeln	252
11.7.1	Argumentieren	252
11.7.2	Ein- oder Vorwände?	255
11.7.3	Fallstudie – „Primadonna“	264
11.7.4	Zustimmungssignale	270
11.8	Die pragmatischen Axiome von Paul Watzlawick	273
11.9	Die Transaktionsanalyse in Kommunikationsprozessen	274
11.9.1	Transaktionsanalyse	274
11.9.2	Ich-Zustands-Modell	275
11.9.3	Transaktionen	277
11.10	Zu guter Letzt: Die Verhinderer - eine Fallstudie	282

12	Von der Idee zur Planung	297
12.1	Die Engpasskonzentrierte Strategie	297
12.1.1	Die 4 Prinzipien.....	298
12.1.2	Das 7-Phasen-Programm	299
12.1.3	Wesentliche Unterschiede	300
12.1.4	Wir brauchen eine neue Strategie.....	301
12.1.5	Ermittlung von Grundbedürfnissen	303
12.1.6	Kernsätze der EKS	304
12.2	Szenario-Technik	305
12.3	SWOT-Analyse.....	309
12.4	Vision – Mission – Leitbild	315
12.5	Unternehmensziele bestimmen	320
12.6	Strategien entwickeln	322
12.7	Planung	324
12.7.1	Master-Geschäftsplan - Fallbeispiel Agentur für Kulturmanagement	324
12.7.2	Mittelfristiger Geschäftsplan für drei Geschäftsjahre (GJ 01-03).....	326
12.7.3	Maßnahmenplan für das erste Geschäftsjahr	328
12.8	Durchführung und Evaluation	331
12.9	Planungsprozess in 12 Schritten.....	331
13	Check: Führungsaufgaben von A bis Z.....	333
	Literatur	367
	Stichwortverzeichnis	369
	Der Autor	373