
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Führungsperspektiven	11
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
2 Kommunikation	17
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
3 Motivation	37
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
4 Zielvereinbarung	59
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
5 Planung	71
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

6	Delegation	85
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
7	Förderung	97
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
8	Zusammenarbeit	113
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
9	Beurteilung	145
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
10	Selbstmanagement	165
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