

## Inhaltsverzeichnis

Führen und geführt werden – ein Vorwort .....	7
Thesen zur Mitarbeiterführung .....	10
Die Grundsystematik .....	11
Führen – was ist das? .....	12
Die Führungsstile .....	12
Zum Gebrauch des Wortes “Untergebener” .....	14
Zum Gebrauch des Wortes “Vorgesetzter” .....	15
Führungs- und Fachaufgaben .....	17
Die schwierige Frage der Ziele .....	18
Ziele setzen/vereinbaren – eine Führungsaufgabe .....	19
Die Stellenziele und wie man diese beschreibt .....	20
Der Zusammenhang von Zielen, Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung .....	22
Der Zusammenhang von Zielen und Mitarbeiterführung bei kooperativer Führung .....	23
Delegieren – eine Führungsaufgabe .....	24
Die Gewichtung von Aufgaben: ABC-Analyse und das Gesetz der Wirkungsballung .....	25
Voraussetzungen für wirkungsvolle Delegation .....	27
Die Vorteile der Delegation von Verantwortung .....	27
Die Stellvertretung als Sonderform der Delegation .....	27
Übersicht über die Regelungen bei Abwesenheit des Stelleninhabers .....	28
Verantwortung .....	29
Verantwortung im System einer zeitgemäßen kooperativen Führung .....	29
Wer trägt wofür die Verantwortung? .....	30
“Verantwortung” – Texte zum Nachdenken .....	31
Die Information als Voraussetzung für unternehmerisches Handeln .....	32
Kontrolle – sowohl Führungs- als auch Fachaufgabe .....	33
Was bedeutet Kontrolle und wozu dient sie? .....	33
Worauf erstreckt sich Kontrolle? .....	33
Beurteilung – eine Führungsaufgabe .....	35
Anerkennung aussprechen – eine Führungsaufgabe .....	36
Wie gibt man Anerkennung? .....	36
Kritik aussprechen – eine Führungsaufgabe .....	37
Kritik ist notwendig, aber ... .....	37
Mitarbeiter fördern – eine Führungsaufgabe .....	38

Mitarbeiter motivieren – eine Führungsaufgabe .....	39
Hygienefaktoren .....	40
Motivatoren .....	40
Grundlagen der kooperativen Führung .....	43
Verbindliche Verhaltensgrundsätze für alle Vorgesetzten .....	44
Anforderungen an den Vorgesetzten .....	48
Fachkompetenz .....	50
Methodenkompetenz .....	50
Persönlichkeitskompetenz .....	50
Sozialkompetenz .....	50
Führungsfehler des Vorgesetzten .....	51
Führungs-Feedback für den Vorgesetzten .....	52
Erwartungen und Anforderungen an den Mitarbeiter .....	53
Kooperative Führung und Allgemeine Führungsrichtlinien .....	54
Kooperative Führung und Stellenbeschreibungen .....	55
Das Unternehmen: Zusammenhänge deutlich gemacht .....	56
Die “innere Kündigung” .....	57
Ursachen der inneren Kündigung .....	57
Symptome der inneren Kündigung .....	58
Maßnahmen gegen die innere Kündigung .....	58
Folgen der inneren Kündigung .....	59
Mitarbeiterführung und Qualitätsmanagement .....	60
Das Direktionsrecht des Arbeitgebers .....	60
Typische Anwendungsgebiete des Direktionsrechts .....	60
Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat ein Mitwirkungsrecht hat .....	61
Führung und Mitbestimmung .....	62
Autorität und Führung .....	63
Konfliktmanagement .....	65
Was ist ein Konflikt? .....	65
Typologie der Konflikte .....	68
Echte und unechte Konflikte .....	68
Weitere Konfliktarten .....	70
Konfliktdiagnose und Konfliktanalyse .....	74
Konfliktebenen .....	75
Konfliktgegenstände und Konfliktpotentiale .....	76
Die Konfliktparteien .....	80
Entstehung von Konflikten .....	83
Motive und Verhaltensmuster in Konfliktsituationen .....	84

Eskalation und Dynamik des Konfliktverlaufs .....	86
Der Konfliktverlauf .....	86
Eskalationsstufen .....	87
Möglichkeiten und Grundsätze der Konfliktbehandlung .....	90
Wichtige Begriffe zur Konfliktbehandlung .....	91
Die grundlegenden Verfahren der Konfliktbehandlung .....	93
Konfliktregulatoren .....	93
Konfliktbehandlung durch eine Drittpartei .....	94
Präventive und kurative Interventionen .....	96
Interventionsorientierung am Konfliktgegenstand .....	96
Interventionsorientierung an den Beziehungen zwischen den Parteien .....	98
Strategie- und Rollenmodelle der Konfliktbehandlung .....	99
Konflikte im Unternehmen .....	101
Überlegungen zur Konfliktprävention in Unternehmen .....	102
Der Vorgesetzte muss eingreifen .....	104
Der Vorgesetzte als "Konfliktmanager" .....	105
Anforderungen an die Konfliktparteien .....	106
Konfliktmanagement und Elemente einer Konfliktkultur in Unternehmen .....	108
"Letzte Chance": Empfehlung für den Vorgesetzten .....	109
Arbeits- und Übungsteil .....	111
Analyse der Zustände im eigenen Unternehmen .....	111
Empfehlung für eine klare Zeichnungsregelung im Unternehmen (Muster-Dienstanweisung) ....	113
Arbeitsblatt: Welches sind die Ziele meiner Stelle? .....	115
Arbeitsblatt: Pflichten und Rechte für Vorgesetzte und Mitarbeiter .....	116
Checkliste: Die Vorbildfunktion des Vorgesetzten: Was trifft auf Sie zu? .....	118
Testen Sie Ihre Persönlichkeit .....	119
Testen Sie Ihr Verhalten .....	123
Checkliste: Vorgesetztenbeurteilung (Führungs-Feedback) .....	129
Checkliste: Entspricht mein Mitarbeiter meinen Erwartungen? .....	131
Checkliste: Prüfen Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter .....	132
Arbeitsblatt: ABC-Analyse und die "richtige" Delegation .....	133
Checkliste: Nachwuchsführungskräfte – die ersten 100 Tage als Vorgesetzte(r) .....	135
Arbeitsblatt: Nachwuchsführungskräfte planen ihren Start .....	136
Arbeitsblatt: Konfliktursachen in der Organisation .....	137
Checkliste: Verhalten Sie sich in einer Konfliktsituation richtig? .....	138
Checkliste: Was Sie als Vorgesetzter tun sollten, um die Entstehung unproduktiver Konflikte zu verhindern .....	140
Fallstudie »Küchenblock O-Mega« .....	141
Fallstudie »Abteilungsleiter Hartstein« .....	143
Fallstudie »Der Einkaufsleiter« .....	144
Fallstudie »Luxusauto« .....	146
Fallstudie »Klimaanlage« .....	148
Fallstudie »Der Fall Astfelder« .....	151
Fallstudie »Gruppenleiter in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen« .....	157
Fallstudie ST1 zum Thema Stellvertretung .....	158
Fallstudie ST2 zum Thema Stellvertretung .....	159
Fallstudie ST3 zum Thema Stellvertretung .....	160
Fallstudie ST4 zum Thema Stellvertretung .....	161
Transferplan – Umsetzung des Gelernten in die Praxis .....	162

Abbildungsverzeichnis .....	166
Tabellenverzeichnis .....	166
Sach- und Personenregister .....	167
Quellen und Anmerkungen .....	178