

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	11
Problemstellung	11
Zielsetzung	13
Für Menschen in und mit Führungsverantwortung	15
Methodische Hinweise	16
Vielfältiger Dank	19
<b>1. Manager, Leader – oder einfach Führungskräfte</b>	21
Idealistisches Managerbild	21
Idealistisches Leaderbild	22
Realistischer Führungsalltag von Managern und Leadern	23
<b>2. Menschenorientierte Führung und Ethik</b>	26
Im Zentrum stehen die Auftrags Erfüllung und der Erfolg	26
Ethisch-christliche Grundhaltung	28
Investition in den Menschen	30
Goldene Regel – auch für Führungskräfte	31
<b>3. Sich selbst und Mitarbeiter kennen lernen</b>	32
Realistische Selbsteinschätzung	32
Hinter Namen stehen Menschen	35

<b>4. Der Balken im eigenen Auge</b>	38
Möglichkeiten zur eigenen Fehlererkennung	40
Gewiss nicht: In der Blösse liegt die Grösse	41
<b>5. Entscheidende Analyse der Faktoren</b>	43
Faktorenanalyse auch bei positiven Resultaten	45
Wer nur Ergebnisse beurteilt, kommt zu spät	46
<b>6. Verstehen bedeutet nicht immer, einverstanden sein</b>	47
Bewährtes, vierstufiges Vorgehen	49
<b>7. Von guten und von wahren Gründen</b>	51
Unterschiedlich bewertete Motive	51
Tief liegende Ursachen und oberflächliche Auslöser	53
Ehrlichkeit und Offenheit	54
Respekt und Taktgefühl	54
<b>8. Motivieren – mehr als ein Modewort</b>	56
Motivation und Motivieren	56
Die fünf «B» genügen nicht	57
Vielfalt der Motivatoren ausschöpfen	58
Konsequenzen für Führungskräfte	60
<b>9. Berücksichtigung von Eignung und Neigung</b>	62
Fragen statt rätseln	63
Fördern und überzeugen	65
<b>10. Beachtung, Lob und Tadel</b>	66
Nichtbeachtung ist schlimmer als Tadel	66
Gezieltes und persönliches Lob	68
Gezielter und persönlicher Tadel	69
Zur Mehrdeutigkeit von Lob und Tadel	71

<b>11. Hilfreiche Kontrollen</b>	73
Anforderungen an Kontrollen	74
Kontrollen als Anerkennung und zur Förderung der Mitarbeiter	75
<b>12. Ohne Fehler keine Initiative</b>	77
Handlungsfreiräume schaffen und nutzen	77
Aus Fehlern lernen	78
<b>13. Loyalität – auch von oben nach unten</b>	81
Loyalität von oben bedeutet nicht Fehler decken	82
Fürsorge für die Mitarbeiter	83
<b>14. Empfängerorientierte Information</b>	85
Informationslücken und Informationsflut	85
Informationsbedürfnisse und Informationspflichten	87
Mündliche Informationen	88
Mitarbeiter als Informationsquellen	89
<b>15. Vorbereitung auf Gesprächspartner</b>	90
Keine zeitraubende Analyse	90
Bereitschaft und Zeit für Gespräche	92
<b>16. Zuhören als Gesprächsvoraussetzung</b>	93
Unverzögliches oder späteres Zuhören	93
Geduldiges Zuhören	95
Lückenloses Zuhören	97
Wohlwollendes Zuhören	98
Ermunterndes Zuhören	98
<b>17. Schweigen aus verschiedenen Motiven</b>	100
Schweigen zum Nach-, Mit- und Vorausdenken	100
Schweigen aus Betroffenheit	101

Schweigen als Antwort	102
Schweigen aus mangelnder Zivilcourage	102
<b>18. Partnerorientierte Gesprächsführung</b>	104
Empfang und Gesprächseröffnung	104
Interesse und Anteilnahme	105
Zentrale Bedeutung der Fragen	105
Das weite Antwortfeld offener Fragen	107
Gesprächssteuerung durch kanalisierende Fragen	108
Auf Gesprächspartner eingehen	109
Zum Gesprächsabschluss	112
<b>19. Beurteilungs- und Laufbahngespräche</b>	114
Standortbestimmung und Optionen	114
Optionen sind keine Versprechen	115
Beurteilungsgespräch – nicht Beurteilungs- bekanntgabe	116
Es geht um mehr als nur um Leistungen	118
Beurteilungs- und Laufbahngespräche sind Chefsache	120
<b>20. Menschenorientierte Führung – auch in Spannungsfeldern</b>	121
Beziehungsstörungen sind häufig	121
Verdrängen ist keine Lösung	123
Konflikte wahrnehmen und analysieren	125
Mut zur Ehrlichkeit	126
Menschlichkeit und Humor	128
Bewährte Methode zur Überwindung von Beziehungsstörungen	129
<b>21. Vorbild sein und Werte vermitteln</b>	132
Vormachen statt Weisungen erteilen	132

Gelebte Führungsverantwortung	135
Antworten in Orientierungskrisen	135
Wertewandel und Werte wandeln	137
<b>22. Zentrale Bedeutung des Vertrauens</b>	139
Vielfältige Vertrauensbereiche	139
Glaubwürdige Führungskräfte	141
<b>Ein weiterführender Schlussgedanke</b>	145
<b>Anmerkungen</b>	146
<b>Literaturverzeichnis</b>	161
<b>Der Autor</b>	169
<b>Ausgewählte Pressestimmen</b>	171