

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

Schweigen als Antwort	102
Schweigen aus mangelnder Zivilcourage	102
18. Partnerorientierte Gesprächsführung	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
19. Beurteilungs- und Laufbahngespräche	114
Standortbestimmung und Optionen	114
Optionen sind keine Versprechen	115
Beurteilungsgespräch – nicht Beurteilungsbekanntgabe	116
Es geht um mehr als nur um Leistungen	118
Beurteilungs- und Laufbahngespräche sind Chefsache	120
20. Menschenorientierte Führung – auch in Spannungsfeldern	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
21. Vorbild sein und Werte vermitteln	132
Vormachen statt Weisungen erteilen	132

Gelebte Führungsverantwortung	135
Antworten in Orientierungskrisen	135
Wertewandel und Werte wandeln	137
22. Zentrale Bedeutung des Vertrauens	139
Vielfältige Vertrauensbereiche	139
Glaubwürdige Führungskräfte	141
Ein weiterführender Schlussgedanke	145
Anmerkungen	146
Literaturverzeichnis	161
Der Autor	168
Ausgewählte Pressestimmen	170