

SIEGBERT SCHEUERMANN

DIE DIENSTLEISTUNG FÜHRUNG

- der Mitarbeiter als Kunde!

Handbuch für Führungsdienstleister



Buch-Reihe
Hirnschrittmacher



Handbuch für Führungs- dienstleister:

Hintergründe und
Konkretisierungen zum
besseren Führungsver-
ständnis, sowie 35 Vor-
bereitungs-, Vorgehens-
und Gesprächsleitfäden!



Inhaltsverzeichnis

Impressum	Seite 2
Danksagungen	Seite 3
Die Hirnschrittmacher-Reihe	Seite 4
Einleitung	Seite 5
E1 Hinweise zum Gebrauch dieses Buches	Seite 5
E2 Führung ist eine Dienstleistung	Seite 7
E3 Der Mensch ist Mittelpunkt vs. der Mensch ist Mittel. Punkt.	Seite 8
E4 Wozu braucht ein Unternehmer überhaupt Führungskräfte?	Seite 9
E5 Worin besteht die Führungsverantwortung, außer in den zuvor beschriebenen Dienstleistungen?	Seite 11
Inhaltsverzeichnis	Seite 12
Teil 1 - Grundlagen der Führung	Seite 19
1.1 Die Quellen von Autorität und Macht	Seite 19
1.2 Der Führungsstil	Seite 21
1.2.1 100% Zielerreichung: Wendepunkt von direkter zu kooperativer Führung	Seite 25
1.2.2 Hobby-Führungskräfte im Vertrieb	Seite 26
1.2.3 Exkurs: Mittelmäßige Verkäufer im Außendienst und ein paar Gedanken zur Führungstauglichkeit	Seite 27
1.3 Das Pentagon der Führung WISSEN – KÖNNEN – WOLLEN – SOLLEN – DÜRFEN	Seite 29
Teil 2 - Die Rahmen für Führung	Seite 31
2.1 Kultur-Werte-Doppel-moral-Regeln	Seite 31
2.1.1 Vorgehensleitfaden: die persönlichen Werte bestimmen	Seite 37
2.1.2 Fehlerkultur: Die Fehler müssen nur noch gemacht werden!	Seite 38
2.2 Unternehmertum in einer Marktwirtschaft und "Selbstvermarktung"	Seite 41
2.2.1 Stärken / Werte	Seite 42
2.2.2 Exkurs: Von Talenten und Stärken, Dilettanten und Perfektionisten	Seite 43
2.2.3 Die Geschäftsidee / der Unternehmenszweck	Seite 45
2.2.4 Exkurs: Nutzen vs. Vorteile	Seite 45
2.3 Vision vs. Illusion	Seite 49
2.3.1 "Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen."	Seite 49

2.3.2 Vorgehensleitfaden Visionsentwicklung	Seite 51
2.4 Ziele fallen nicht vom Himmel	Seite 56
2.4.1 Erfolg	Seite 57
2.4.2 Strategische Planung	Seite 57
2.4.3 Vorgehensleitfaden Strategieentwicklung Schritt für Schritt	Seite 60
2.5 Konsequenz oder ziel- und planlos? Konkrete Ziele	Seite 65
2.6 irgendwie, irgendwo, irgendwann vs. Konkrete Kommunikation	Seite 68
2.6.1 Vorgehensleitfaden: Konkretisierung	Seite 70
2.7 „Möge die Macht mit dir sein“	Seite 71
2.7.1 Macht ist notwendig	Seite 72
2.7.2 Macht ist ein Instrument	Seite 73
2.7.3 Macht korrumpiert	Seite 75
2.7.4 Psychopathische Narzissten	Seite 76
2.7.5 Machtmissbrauch vermeiden	Seite 78
2.7.6 Wie können Opfer sich wehren?	Seite 79
2.8 Statusverhalten und Statusvariabilität	Seite 80
2.9 Resonanz und Glaubwürdigkeit: Auf Dauer bekommt jeder die Mitarbeiter, die er verdient	Seite 85
2.10 Tarnen, täuschen, verpissen ...	Seite 88
Teil 3 - Motive und Motivation und unsere Dienstleistung	Seite 91
3.1 bestechen, bedrohen, bestrafen, belobigen	Seite 91
3.2 Was und wozu taugen Motivationstheorien?	Seite 93
3.3 Wie wir uns selbst und unseren Partnern auf die Schliche kommen	Seite 97
3.3.1 Vorbereitungsleitfaden: Beispielfragen zur Analyse Vergangenheit	Seite 98
3.4 Zwischen Flow und Impotenz	Seite 100
3.5 Sparen Sie Zeit und Nerven	Seite 103
3.5.1 Vorgehensvorschlag Meinungs- und Entscheidungsbildung	Seite 104
3.6 Positives Denken allein verändert gar nichts	Seite 105
3.6.1 Alte, blöde Märchen von halbvollen Gläsern und das kontrastierende Denken	Seite 106
3.6.1.1 Vorgehensvorschlag kontrastierendes Denken	Seite 107
3.6.2 Grandios und gnadenlos Positiv kommunizieren (notfalls grundlos)	Seite 108
Teil 4 - Instrumente und Ideen der Führung	Seite 111
4.1 Wie aus Wünschen sinnvolle Ziele werden	Seite 111
4.2 Die Ritter der Schwafelrunde – “sogenannte” Arbeitssitzungen	Seite 116

4.2.1 Vorbereitungsleitfaden Arbeitssitzung	Seite 118
4.2.2 Vorgehensleitfaden für eine erfolgreiche Arbeitssitzung	Seite 118
4.3 Das Erwartungsgespräch (Auszüge aus Buch Nr. 002)	Seite 120
4.3.1 Vorgehensleitfaden Erwartungen	Seite 121
4.3.2 Vorbereitungsleitfaden Erwartungsgespräch	Seite 123
4.3.3 Gesprächsleitfaden Erwartungsgespräch allgemein	Seite 125
4.4 Das Wesen der Entscheidung und der Konquistador	Seite 127
4.5 “Nein” sagen, Grenzen ziehen, Entscheidungen übermitteln	Seite 129
4.5.1 Gesprächsleitfaden „Nein sagen“, negative Entscheidungen übermitteln	Seite 131
4.6 Good News – Bad News. Was ist die Aufgabe einer Führungskraft?	Seite 133
4.7 Delegation: Das Konzept der Verantwortung	Seite 135
4.7.1 Vorgehensleitfaden Delegation von Verantwortung	Seite 136
4.8 Reibungshitze und Nestwärme – der kooperative Führungsprozess	Seite 138
4.8.1 Vorgehensleitfaden: Der Führungsprozess	Seite 139
4.8.2 Vorbereitungsleitfaden: Maß der Einbindung/Beteiligung des Mitarbeiters	Seite 140
4.9 Delegation und Vermeidung der Rückdelegation	Seite 142
4.9.1 Vorgehensvorschlag: Vermeidung von Rückdelegation	Seite 142
4.9.2 Vorgehensleitfaden: Delegation	Seite 143
4.9.3 Gesprächsleitfaden Erwartungsgespräch, zweites Beispiel mit Fokus auf Erwartungen im Hinblick Delegationen	Seite 145
4.10 Konstruktiv kritisieren. Was? Warum?	Seite 147
4.10.1 Vorgehensleitfaden vor Entscheidung: Kontrolle oder Information, Schulung, Training, Erwartungsgespräch, Zielkommunikation	Seite 149
4.11 Kontrolle – Bedeutung, Sinn, Zweck, Nutzen	Seite 151
4.11.1 Positive Kontrolle als Zeichen der Wertschätzung und Ermutigung	Seite 153
4.11.2 Was Kontrolle in der Vergangenheit oft angerichtet hat	Seite 153
4.11.3 Was Kontrolle um zu loben und zu ermutigen leisten kann	Seite 154
4.11.4 Wie eng und häufig sollte die positive Kontrolle angewendet werden?	Seite 155
4.12 Konstruktive Kritik	Seite 157
4.12.1 Warum ist Lob und Anerkennung so wichtig?	
Die 5 apokalyptischen Reiter, die das Ende jeder Beziehung ankündigen.	Seite 158
4.12.2 Warum Loben so schwierig ist und Lobhudelei und Schmeichelei kontraproduktiv	Seite 160
4.12.3 Vorbereitungsleitfaden für ein wirksames Lob	Seite 161
4.12.4 Kennzeichen und Gefahren der Lobhudelei	Seite 162
4.12.5 Was unterscheidet Lob von Anerkennung?	Seite 163
4.12.6 Vorgehensleitfaden für Lob und Anerkennung	Seite 163
4.13 Vorgehensleitfaden für Kritik und Tadel	Seite 167

<u>4.14 Feedback: Der „blinde Fleck und die Überbehütung – das Johari-Fenster</u>	Seite 171
<u>4.14.1 Die „Ich-Botschaft“, das „Schweizer Offiziersmesser“ der Kommunikation</u>	Seite 175
<u>4.14.2 Vorgehensleitfaden: Ich-Botschaft</u>	Seite 176
<u>4.15 Positive Impulse setzen zur Mitarbeiterentwicklung</u>	Seite 182
<u>4.15.1 Gesprächsleitfaden institutionalisiertes Fortschrittsgespräch</u>	Seite 183
<u>4.15.2 Vorbereitungsleitfaden institutionalisiertes Fortschrittsgespräch</u>	Seite 185
<u>4.15.3 Gesprächsleitfaden für das „tägliche“ Fortschrittsgespräch als Kontrollersatz</u>	Seite 186
<u>Teil 5 - Arbeitsorganisation</u>	Seite 187
<u>5.1 „Keine Zeit“ – Illusion, Statussymbol und Ausdruck von Persönlichkeitsproblemen</u>	Seite 187
<u>5.2 Time out oder Burn-out? Gibt es ein Leben vor dem Tod?</u>	Seite 189
<u>5.2.1 Vorgehensleitfaden: Persönliche Arbeitsorganisation</u>	Seite 190
<u>5.3 Streben nach Perfektion – Selbstsabotage oder Triebfeder für Erfolge?</u>	Seite 192
<u>5.3.1 Vorgehensleitfaden, um Perfektionsstreben in gesunde Bahnen zu lenken</u>	Seite 194
<u>5.4 Dringend und wichtig – Wege aus dem Chaos</u>	Seite 196
<u>5.5 Machen wir uns entbehrlich</u>	Seite 199
<u>5.6 Die ergebnisorientierte Stellenbeschreibung</u>	Seite 202
<u>Teil 6 - Special Interest</u>	Seite 204
<u>6.1 Demotivationsfaktor Vorgesetzter: Wie erziehe ich meinen Chef?</u>	Seite 204
<u>6.1.1 Vorgehensleitfaden „Ich-Botschaft“ gegenüber dem Vorgesetzten</u>	Seite 206
<u>6.1.2 Vorgehensleitfaden „Ich-Botschaft“ gegenüber der Vorgesetztenassistentz</u>	Seite 207
<u>6.1.3 Vorgehensleitfaden „Nein sagen“ gegenüber dem Vorgesetzten</u>	Seite 208
<u>6.2 Tipps für „neue“ Führungskräfte</u>	Seite 209
<u>6.2.1 Vorgehensleitfaden, besonders, aber nicht nur, für die ersten 100 Tage in einer neuen Verantwortung</u>	Seite 209
<u>6.3 Emotionale Intelligenz</u>	Seite 211
<u>6.3.1 Empathie trainieren</u>	Seite 213
<u>6.3.1.1 Vorgehensleitfaden zum Training von Empathie, dass s.g. „Du-Statement“</u>	Seite 213
<u>Teil 7 - Nicht ganz ernst gemeinte Zusammenfassung: Leitfaden:</u>	
<u>Wie Sie erfolgreich Ihre besten Mitarbeiter vertreiben – 7 todsichere Tipps!</u>	Seite 216
<u>8. Literaturverzeichnis</u>	Seite 219

<u>9. Ausblick</u>	Seite 220
<u>10. Der Autor: Siegbert Scheuermann</u>	Seite 221
<u>10.1 Verhaltens- und Kommunikationstrainer?</u>	Seite 222
<u>11. Zuvor erschienen</u>	Seite 223
<u>11.1 Trottel-fallen: Wie Sie sich von Ihren lästigen Gewohnheitstieren befreien!</u>	Seite 223
<u>11.2 Trottel-falle Nettigkeit: Wie Sie freundlich bleiben und sich trotzdem nicht ausnutzen lassen!</u>	Seite 227
<u>11.3 Trottel-falle Rhetorik: Reden Sie ruhig. Solange bis Sie wissen, was Sie sagen wollen!</u>	Seite 231
<u>11.4 Das Liebesglück finden und bewahren: Die Liebe verstehen und besser lieben lernen!</u>	Seite 237