

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>1 Kompetent führen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Führungsaufgaben übernehmen .....	1
1.2 Führungseigenschaften hinterfragen .....	3
1.3 Führungsqualifikationen erlernen .....	4
1.4 Führungskompetenzen einüben .....	6
<b>2 Kommunizieren .....</b>	<b>10</b>
2.1 Informationen übermitteln .....	10
2.2 Schriftlich kommunizieren .....	13
2.3 Mündlich kommunizieren .....	14
2.4 Körpersprache interpretieren .....	21
2.5 Beziehungen knüpfen .....	25
<b>3 Motivieren .....</b>	<b>31</b>
3.1 Verhalten auslösen, steuern und beenden .....	31
3.2 Anreize setzen .....	33
3.3 Motive wecken .....	37
3.4 Anpassungsprozesse beeinflussen .....	40
3.5 Entgeltgerechtigkeit gewährleisten .....	43
3.6 Fehlzeiten eindämmen .....	47
<b>4 Ziele vereinbaren .....</b>	<b>54</b>
4.1 Zielkonflikte begrenzen .....	54
4.2 Ziele entwickeln .....	56
4.3 Ziele akzeptieren .....	62
4.3.1 Führen durch Zielvereinbarung .....	62
4.3.2 Zielstrebigkeit einfordern .....	64
4.3.3 Mitarbeiterziele einbinden .....	67
<b>5 Planen .....</b>	<b>70</b>
5.1 Gestaltungswillen zeigen .....	70
5.2 Personalbestand erfassen .....	72
5.3 Anzahl der erforderlichen Mitarbeiter errechnen .....	73
5.4 Anforderungen, Eignung und Motivation abgleichen .....	74
5.5 Stichtage, Arbeitszeiten und Urlaube abstimmen .....	81
5.6 Maßnahmen planen .....	84
<b>6 Fordern und fördern .....</b>	<b>85</b>
6.1 Arbeit einteilen .....	85
6.1.1 Zuständigkeitsbereiche festlegen .....	85
6.1.2 Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung zuteilen .....	86

6.1.3	Weisungen geben .....	88
6.1.4	Mit Widerständen umgehen .....	90
6.1.5	Delegationsleitfäden verwenden .....	92
6.1.6	Das rechte Maß finden .....	94
6.2	Mitarbeiter unterstützen .....	96
6.2.1	Hilfsbereitschaft unter Beweis stellen .....	96
6.2.2	Potenziale und Termine ausloten .....	98
6.2.3	Maßnahmen initiieren und umsetzen .....	101
6.2.4	Kosten, Erfolg und Rentabilität bewerten .....	107
<b>7</b>	<b>Kooperieren</b> .....	<b>110</b>
7.1	Mit Gruppen arbeiten .....	110
7.2	Führen mit Stil .....	116
7.3	Vertrauen schaffen .....	122
7.4	Konflikte schlichten .....	124
7.4.1	Konfliktlösungsfähigkeit unter Beweis stellen .....	124
7.4.2	Innere Konflikte verarbeiten .....	125
7.4.3	Soziale Konflikte beilegen .....	126
7.4.4	Mobbing eindämmen .....	133
7.5	Emotionen respektieren .....	136
7.5.1	Zuneigung zulassen .....	137
7.5.2	Ängste nehmen .....	138
<b>8</b>	<b>Beurteilen</b> .....	<b>143</b>
8.1	Leistung und Arbeitsverhalten einschätzen .....	143
8.2	Beurteilungen durchführen .....	145
8.2.1	Beobachten .....	146
8.2.2	Beschreiben .....	146
8.2.3	Bewerten .....	148
8.2.4	Erörtern .....	149
8.3	Feedback geben .....	154
8.4	Wahrnehmungsverzerrungen vermeiden .....	156
8.4.1	Bewusste und unbewusste Faktoren erkennen .....	157
8.4.2	Zerrbilder auflösen .....	160
	Literaturverzeichnis .....	163
	Stichwortverzeichnis .....	175