

Hans-Peter Frank

FÜHREN ALS HANDWERK im GLOBALEN DORF

- Instrumente für die Praxis -



	Seite
INHALTSVERZEICHNIS	2-4
Vorwort	5
1. Benutzung des Handbuchs	6
2. Zum Führungsverständnis	7
2.1. Die persönliche Standortbestimmung (Fragenbogen als Instrument)	7
2.2. Definition Führungskraft	10
2.3. Vier Führungsrollen	11
2.4. Die Führungskraft im Spannungsfeld (Sandwichmodell)	12
2.5. Empfehlungen für das erste Mal	13
3. Die Kompetenzfelder im einzelnen	16
3.1 Kompetenzfeld 1: Leitlinien erstellen, dokumentieren und implementieren - Orientierung geben	
3.1.1 Führungsleitlinien	17
3.1.2 Prozess(Qualitäts-)Leitlinien	18
3.1.3 Empfehlungen für eine Implementierung	20
3.2 Kompetenzfeld 2: Mit Zielvereinbarungen führen – Energien der Mitarbeiter konzentrieren	21
3.2.1 Abenteuer Ziel	21
3.2.2 ZielNavigator®	22
3.2.3 Gute Ziele sind SMART	24
3.2.4 Zielvereinbarung	25
3.2.5 Erfahrungswerte als Empfehlungen für eine Regelkommunikation	30

	Seite
3.3 Kompetenzfeld 3: Seine (Führungs-) Zeit effizient nutzen – Optionen priorisieren	31
3.3.1 Zeit als wichtigste Ressource	31
3.3.2 PDCA	31
3.3.3 Zeitmanagement-Techniken	32
3.3.4 Delegation als Entwicklungsinstrument für Mitarbeiter und Organisation	33
3.3.5 Tipps zur Selbstorganisation	35
3.4 Kompetenzfeld 4: Anforderungen definieren und Leistungen beurteilen - Messlatten anlegen	36
3.4.1 Anforderungsprofile	36
3.4.2 Mitarbeiterbeurteilung	37
3.4.3 Beurteilungssystem mit Multiplikator (Gruppenranking)	39
3.4.4 Empfehlungen für dieses heiße Eisen	40
3.5. Kompetenzfeld 5: Rückmeldungen suchen und annehmen – Lernen initiieren	42
3.5.1 Feedback als Lernimpuls	44
3.5.2 Instrument: Mitarbeiterbefragung	45
3.5.3 Instrument: Kundenfragebogen	47
3.5.4 Erfahrungen in der Handhabung	52
3.6 Kompetenzfeld 6: Den Wandel managen – durchs Tal gehen	53
3.6.1 Quellen für Veränderungsdruck	53
3.6.2 Phasen des Veränderungsprozesses: die Veränderungskurve als Messinstrument	54
3.6.3 Erkenntnisse über das Wesen des Wandels	56
3.7 Kompetenzfeld 7: Den Informationsfluss gestalten und Führungskreise festlegen – die Landkarte gestalten	57
3.7.1 Der Unterschied zwischen Information und Kommunikation	57
3.7.2 Infokreise = Führungskreise	58
3.7.3 Informationsmanagement	59
3.7.4 Effektive Besprechungen	60

	Seite
3.8 Kompetenzfeld 8: Die Mitarbeiter qualifizieren, lenken und fördern – den Aufstieg schaffen	61
3.8.1 Zielorientierte Mitarbeitergespräche	61
3.8.1.1 Das Problemlösungsgespräch	63
3.8.1.2 Das Kritikgespräch	65
3.8.2 Abteilungsspezifische LernWerkstätten®	70
3.8.2.1 Führungsinstrumente: Methodik und Didaktik für eine Qualifizierung	76
3.8.2.2 Moderation in LernWerkstätten®	80
3.8.2.3 Medieneinsatz in LernWerkstätten®	82
3.8.2.4 Und wenn es mal nicht so läuft	84
3.8.2.5 Tipps für die Durchführung von LernWerkstätten®	85
3.8.3 Praxistransfer und Lernkontrollen	86
3.8.3.1 Fünf Hürden einer Verankerung	88
3.8.3.2 Zwei Trainingsprinzipien	89
3.8.3.3 Erfolgsformel für Mitarbeiterqualifizierung	89
3.9 Kompetenzfeld 9: Innovationsprozesse steuern - die Tür für zukünftige Märkte öffnen	90
3.9.1 Definition und Innovationsarten	90
3.9.2 4 Phasen des Innovationsprozesses	91
3.9.3 Techniken und Instrumente	92
3.9.4 Empfehlungen für eine erfolgreiche Innovationssteuerung	98
3.10 Kompetenzfeld 10: Seine Kompetenzen professionell präsentieren - nach innen und außen verkaufen	100
3.10.1 Die goldenen Regeln des Präsentierens als Instrumente	100
3.10.2 Die Säulen der Glaubwürdigkeit	101
3.11 Kompetenzfeld 11: Umgang mit schwierigen Führungssituationen Grenzen setzen und sanktionieren	102
3.11.1 unakzeptables Verhalten	103
3.11.2 Welche Sanktionsmöglichkeiten bestehen?	108
3.12 Kompetenzfeld 12: Personal Coaching - Auch an sich selbst denken	111
Anhang	113
Literaturhinweise	128

Vorwort

Dieses Handbuch kommt aus der Führungspraxis und ist als Leitfaden für eine praktische Anwendung gedacht.

Die Inhalte stellen ein bewusst begrenztes Standardrepertoire dar, ohne deren Beherrschung Führung ganz einfach schwer wird. Beherrschung meint hier Automatisierung, die über gezielte und reflektierte Wiederholung erarbeitet wird.

Ich arbeite seit 20 Jahren als Managementcoach mit meiner Methodik ConLead® für Unternehmen unterschiedlichster Nationalität und Größe. Während dieser Zeit ist die offensichtliche Entwicklung der Globalisierung immer weiter fortgeschritten. Die Frage „Wer kann was im globalen Dorf zum Funktionieren des Gesamten beitragen?“ fordert eine Antwort. Aus dem deutschsprachigen Raum drängt sich das einmalige Knowhow handwerklicher Qualifikation auf.

Das „globale Dorf“ bietet Chancen über Chancen, grenzenlos sein Knowhow zu vermarkten. Meister ihres Faches sind überall willkommen. Führung als Dienstleistung für Orientierung und Entwicklung hat enorme Konjunktur, besonders dort, wo Komplexität zunimmt.



Kurz: Führen ist ein handwerklicher Beruf mit einem Repertoire an Instrumenten, die man überall im globalen Dorf anwenden kann.

Hans-Peter Frank

Preis € 49,-- zzgl. Versandkosten