

---

# Inhalt

<b>1. Einführung</b> . . . . .	9
1.1. Wie wir uns die Leserinnen und Leser dieses Buches vorstellen	9
1.2. Wie wir uns den Umgang mit diesem Buch vorstellen . . . . .	11
<b>2. Grundlegendes</b> . . . . .	13
2.1. Nachdenken über die Kunden . . . . .	13
2.2. Nachdenken über den Markt . . . . .	17
2.3. Nachdenken über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter . . . . .	20
2.3.1. Motive, die Mitarbeiterinnen in soziale Organisationen führen . . . . .	20
2.3.2. Mitarbeiter und Kunden . . . . .	21
2.3.3. Sind sie etwas Besonderes – die Mitarbeiter? . . . . .	22
2.4. Nachdenken über Führen . . . . .	24
2.4.1. Führung oder führen? . . . . .	24
2.4.2. Führen im Zeichen der Macht . . . . .	25
2.4.3. Führen im Zeichen der Komplexität . . . . .	26
2.4.4. Drei Hauptaufgaben des Führens in Organisationen . . . . .	27
2.4.5. Anforderungen an jene, die führen . . . . .	29
2.4.6. Führen als Lernprozess für alle Beteiligten . . . . .	30
2.4.7. Führen heisst: Bündeln und verdichten von sechs bestimmten Aspekten der Organisation . . . . .	31
2.5. Exkurs über Leitvorstellungen, Vorverständnisse, Zeitgeist . . . . .	34
2.5.1. Vorstellungsbilder bei Menschen in sozialen Organisationen . . . . .	34

2.5.2. Der Zeitgeist in Organisationstheorien und Managementlehren . . . . .	36
2.5.3. Führungslehren und Führungsweltanschauungen . . . . .	39
2.6. Nachdenken über verschiedene Arten von Denken . . . . .	44
2.6.1. Systematisch-logisches Denken . . . . .	45
2.6.2. Denken und Handeln jenseits von Systematik und Logik . . . . .	48
2.6.3. Führen heisst auch: Denkblockaden überwinden . . . . .	49
<b>3. Praxis des Führens . . . . .</b>	<b>53</b>
3.1. Ziele setzen. . . . .	53
3.1.1. Nachdenken über Ziele . . . . .	53
3.1.2. Mit Zielen führen . . . . .	59
3.2. Kommunikation gestalten . . . . .	66
3.2.1. Nachdenken über Kommunikation . . . . .	66
3.2.2. Führen durch Kommunikation . . . . .	68
3.3. Prioritäten bestimmen . . . . .	81
3.3.1. Nachdenken über Prioritäten . . . . .	81
3.3.2. Führen mit Prioritäten. . . . .	84
3.4. Entscheide fällen . . . . .	91
3.4.1. Nachdenken über Entscheiden . . . . .	91
3.4.2. Führen und Entscheiden. . . . .	92
3.5. Ressourcen beschaffen und richtig einsetzen . . . . .	102
3.5.1. Das Geld . . . . .	102
3.5.2. Die Zeit . . . . .	120
3.5.3. Mitarbeiter . . . . .	131
3.6. Kontrolle ausüben . . . . .	138
3.6.1. Nachdenken über Kontrollieren. . . . .	138
3.6.2. Führen mit Kontrolle . . . . .	141
3.7. Strukturen berücksichtigen. . . . .	150
3.7.1. Nachdenken über die gute Organisationsstruktur . . . . .	150
3.7.2. Strukturbewusst führen . . . . .	154
3.8. Konflikte erkennen und handhaben . . . . .	165
3.8.1. Nachdenken über Konflikte . . . . .	165

3.8.2. Führen: mit Konflikten lernend umgehen . . . . .	169
3.9. Führen und Lernen. . . . .	180
3.9.1. Lernen in Organisationen . . . . .	180
3.9.2. Lernend führen – führend lernen . . . . .	182
<b>4. Schlussbetrachtung . . . . .</b>	<b>191</b>
<b>5. Hilfsmittel. . . . .</b>	<b>195</b>
5.1. Ablaufdiagramm . . . . .	195
5.2. Anforderungsprofil . . . . .	198
5.3. Arbeitstechnik . . . . .	201
5.4. Delegieren . . . . .	203
5.5. Entscheiden . . . . .	203
5.6. Evaluieren, auswerten . . . . .	206
5.7. Führungsleitsätze . . . . .	207
5.8. Führungsmodell. . . . .	209
5.9. Funktionendiagramm . . . . .	210
5.10. Gewichten . . . . .	211
5.11. Image-Analyse . . . . .	215
5.12. Informationen. . . . .	217
5.13. Konfliktanalyse . . . . .	219
5.14. Kreative Techniken . . . . .	222
5.15. Leitbild . . . . .	226
5.16. Organisationsanalyse . . . . .	228
5.17. Presse- und Medienarbeit . . . . .	230
5.18. Prioritäten setzen . . . . .	232
5.19. Projektarbeit . . . . .	234
5.20. Qualifizieren . . . . .	235
5.21. Sitzungstechnik . . . . .	237
5.22. Statistik . . . . .	238
5.23. Stellenbeschreibung. . . . .	239
5.24. Strukturen . . . . .	241
5.25. Systematisch-logisches Vorgehen . . . . .	242

5.26. Tagesplan . . . . .	244
5.27. Vernetzt (ganzheitlich) denken . . . . .	247
5.28. Zeitverluste erkennen. . . . .	248
5.29. Zielbewusst führen . . . . .	249
<b>6. Anmerkungen. . . . .</b>	<b>251</b>
<b>7. Kommentierte Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>253</b>
<b>8. Register . . . . .</b>	<b>257</b>