

# Inhalt

Zu dieser Veröffentlichung . . . . .	9
<b>1 Führen als Erfolgsfaktor . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1 Der Begriff „Führen“ . . . . .	11
1.2 Zunehmende Bedeutung der Mitarbeiterführung . . . . .	12
1.3 Erfolgswirksames Mitarbeiterverhalten . . . . .	13
1.4 Erfolgswirksames Führungsverhalten . . . . .	15
1.5 Führungsverhalten und Markterfolg . . . . .	16
<b>2 Aufgaben einer Führungskraft . . . . .</b>	<b>19</b>
2.1 Was tun Führungskräfte? . . . . .	19
2.2 Führungskräfte zwischen Sach- und Führungsaufgaben . . . . .	19
2.3 Wie werden Führungskräfte Führungskräfte? . . . . .	20
2.4 Das Fachwissen der Führungskraft . . . . .	21
2.5 Auf welchen Gebieten sollte eine Führungskraft tätig sein? . . . . .	21
2.6 Führungsaufgaben im einzelnen . . . . .	23
<b>3 Geschäftspolitik umsetzen . . . . .</b>	<b>31</b>
3.1 Neue geschäftspolitische Ziele . . . . .	31
3.2 Eigene Ziele – fremde Ziele . . . . .	32
3.3 Mitarbeiter über die Geschäftspolitik informieren . . . . .	35
3.4 Investition in den Mitarbeiter . . . . .	38
3.5 Geschäftspolitisches Denken fördern . . . . .	39
<b>4 Absatzziele vereinbaren . . . . .</b>	<b>43</b>
4.1 Wie konkret müssen Ziele sein? . . . . .	43
4.2 Allgemeine Ziele reichen nicht! . . . . .	44
4.3 Voraussetzungen für Absatzziele . . . . .	45
4.4 Absatzziele mit Mitarbeitern besprechen! . . . . .	46
4.5 Besondere Schwierigkeiten beim Sprechen über quantitative Ziele . . . . .	50
<b>5 Verhaltensziele vereinbaren . . . . .</b>	<b>53</b>
5.1 Was sind Verhaltensziele? . . . . .	54
5.2 Verhaltensziele sind Hilfen auf dem Weg zum Absatzziel! . . . . .	55
5.3 Hinweise für Verhaltensziele . . . . .	55
5.4 Wie werden Verhaltensziele vermittelt? . . . . .	57
5.5 Zielvereinbarungsgespräche sind keine Kritikgespräche! . . . . .	58
5.6 Zusammenarbeit zwischen Verkaufstraining und dem Vorgesetzten vor Ort . . . . .	61
5.7 Gespräch nach einem Seminarbesuch . . . . .	62
5.8 Der Vorgesetzte als Trainer . . . . .	63

6	<b>Über Produkte und Kunden sprechen</b> . . . . .	65
6.1	Warum werden bestimmte Produkte von einzelnen Mitarbeitern nur eingeschränkt oder gar nicht verkauft? . . . . .	66
6.2	Welche Mitarbeiter müssen wieviel über Sparkassenprodukte wissen? . . . . .	68
6.3	Wie kann die Führungskraft das Produktwissen von Mitarbeitern fördern? . . . . .	70
6.4	Geeignete Kunden auswählen . . . . .	71
6.5	Elemente des kundenbezogenen Führens . . . . .	73
6.6	Lohnt der Aufwand für kundenbezogenes Führen? . . . . .	77
7	<b>Handlungsspielraum geben</b> . . . . .	79
7.1	Wichtige Aufgaben übertragen . . . . .	80
7.2	Bedeutung des Handlungsspielraums . . . . .	80
7.3	Handlungsspielraum geben – was steht dem im Weg? . . . . .	82
7.4	Voraussetzungen, damit Delegation gelingt . . . . .	85
7.5	Bedeutet Handlungsspielraum grenzenlose Freiheit? . . . . .	86
7.6	Wenn Delegation nicht gelingt. . . . .	87
7.7	Erfolgreich führen heißt erfolgreich delegieren . . . . .	88
8	<b>Mitarbeiter kontrollieren</b> . . . . .	89
8.1	Die zwei „Gesichter“ der Kontrolle . . . . .	89
8.2	Kontrolle als Hilfe erleben lassen . . . . .	92
8.3	Die Einstellung zum Mitarbeiter . . . . .	92
8.4	Selbstkontrolle und Fremdkontrolle . . . . .	93
8.5	Möglichkeiten der Kontrolle . . . . .	94
8.6	Gelegenheiten zur Kontrolle . . . . .	97
8.7	Was wird kontrolliert? . . . . .	98
8.8	Verhalten nach der Kontrolle . . . . .	99
9	<b>Anerkennen und bestätigen</b> . . . . .	101
9.1	Anerkennung – ein Stück Motivation . . . . .	102
9.2	Anerkennung – eine Rarität? . . . . .	103
9.3	Bestätigen – die kleine Anerkennung . . . . .	104
9.4	Das Anerkennungsgespräch . . . . .	106
9.5	Anerkennung geben – aber wie? . . . . .	108
9.6	Unterschiede bei Bestätigung und Anerkennung . . . . .	109
10	<b>Korrigieren und kritisieren</b> . . . . .	111
10.1	Gegensteuern – eine wichtige Führungsaufgabe . . . . .	111
10.2	Kurskorrekturen rechtzeitig anbringen . . . . .	112
10.3	Korrektur und Kritik . . . . .	113
10.4	Das Kritikgespräch . . . . .	117
11	<b>Zwischenkontrollen durchführen</b> . . . . .	127
11.1	Notwendigkeit und Häufigkeit von Zwischenkontrollen . . . . .	127
11.2	Bekanntgabe von Zwischenergebnissen . . . . .	128

<b>12</b>	<b>Mitarbeiter beurteilen</b> .....	131
12.1	Was ist eine Beurteilung? .....	132
12.2	Anforderungen an ein Beurteilungssystem .....	134
12.3	Die zentrale Bedeutung des Beurteilungsgesprächs .....	134
12.4	Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen .....	135
12.5	Durchführung von Beurteilungsgesprächen .....	136
12.6	Beurteilungsfehler .....	138
<b>13</b>	<b>Zusammenarbeit im Team</b> .....	143
13.1	Bedeutung der Teamarbeit .....	144
13.2	Woran erkennt man gute Teamarbeit? .....	145
13.3	Wie erreicht man gute Teamarbeit? .....	147
13.4	Unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit im Team ...	148
13.5	Der Einfluß des Vorgesetzten auf die Zusammenarbeit im Team ...	149
13.6	Integration von neuen Teammitgliedern .....	154
13.7	Schwierigkeiten und Grenzen der Teamarbeit .....	155
<b>14</b>	<b>Konflikte bei der Teamarbeit</b> .....	159
14.1	Die positive Seite von Konflikten .....	159
14.2	Wann spricht man von einem Konflikt? .....	160
14.3	Konfliktarten .....	161
14.4	Vom Umgang mit Konflikten .....	163
14.5	Konflikte lösen oder lösen lassen? .....	164
14.6	Konflikte zwischen Gruppen .....	167
<b>15</b>	<b>Umgang mit dem eigenen Vorgesetzten</b> .....	169
15.1	Die Führungskraft als Mitarbeiter .....	170
15.2	Geschäftsstellenleiter: Führungskraft oder Sachbearbeiter? .....	171
15.3	Die besondere Situation des Stellvertreters .....	175
<b>16</b>	<b>Miteinander reden – Feedback geben</b> .....	177
16.1	Der Begriff Feedback .....	177
16.2	Regelmäßiges Feedback .....	178
16.3	Der „blinde Fleck“ – warum Feedback hilfreich ist! .....	178
16.4	Selbstbild – Fremdbild .....	180
16.5	Feedback erhalten .....	181
16.6	Feedback holen .....	182
16.7	Feedback geben – ein zweiseitiger Prozeß .....	184
16.8	Feedback-Regeln .....	185
16.9	Feedback im Kundengespräch .....	186
<b>17</b>	<b>Keine Zeit zum Führen?</b> .....	189
17.1	Führungskräfte und Streß .....	191
17.2	Was ist Streß? .....	191
17.3	Ursachen für Streß .....	192
17.4	Streßhafte Einstellung zum Beruf .....	193
17.5	Streßhafte Arbeitsorganisation .....	194
17.6	Zeit haben für das Wichtige .....	196

17.7	Zeitverluste und Zeitdiebe. . . . .	198
17.8	Grundregeln für effektives Arbeiten . . . . .	201
17.9	Zur täglichen Motivation . . . . .	203
<b>18</b>	<b>Mitarbeiter motivieren oder: wie eine Sache in Bewegung kommt. . . . .</b>	<b>205</b>
18.1	Motivation – ein Zauberwort? . . . . .	205
18.2	Was motiviert Mitarbeiter? . . . . .	206
18.3	Wie kann eine Führungskraft Mitarbeiter motivieren? . . . . .	207
18.4	Grenzen der Motivation . . . . .	207
18.5	Ansprüche an den Vorgesetzten. . . . .	209
18.6	Wer motiviert die Führungskraft? . . . . .	210
18.7	Was behindert nicht ausreichend motivierte Führungskräfte? . . . . .	210
<b>19</b>	<b>Die Zukunft der Führungskräfte im Verkauf . . . . .</b>	<b>213</b>
	<b>Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>215</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>217</b>