



Coverdale

Arbeitsbuch
Führung

Vorwort

In unserem Arbeitsalltag stehen wir heute mehr denn je vor der Herausforderung, miteinander zu kooperieren, Abteilungsgrenzen zu überschreiten, Spezialisten zusammen zu führen, standortübergreifend und oft sogar virtuell miteinander zu arbeiten. Aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit müssen Teams immer schneller neu zusammengesetzt und arbeitsfähig werden. Die erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit ist heute mehr denn je ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Verbesserungen in der Zusammenarbeit steigern die Produktivität und erhöhen das Wohlbefinden der Menschen. Und langfristig betrachtet geht das eine nicht ohne das andere. Denn nur wenn Menschen sinnvoll kooperieren können, entfalten sie ihre Potenziale.

In diesem Buch finden Sie zahlreiche Gedanken, Anregungen, Modelle und konkrete Praxistipps zu Führung und Zusammenarbeit. In vielen Jahren der Beratungs- und Trainingsarbeit hat Coverdale Material in diesen Themenfeldern gesammelt und entwickelt und auf Praxisrelevanz im Arbeitsalltag überprüft. Dieses Material wollen wir gerne an Sie weitergeben.

Wir haben uns bei der Auswahl der Themen von zwei Grundgedanken leiten lassen. Wir wollten Rüstzeug und Instrumente vermitteln zu **Methodischen Kompetenzen**, die Führungskräfte heute brauchen, um Menschen effektiv und sinnvoll zu führen und eine gute Zusammenarbeit zu gestalten. Dazu gehören Themen wie eine Systematische Vorgehensweise, Projektmanagement, Zielklärung, Mitarbeitergespräche führen etc.

Wir wollten aber auch Werte, Haltung und Verhaltensweisen vermitteln, die aus unserer Sicht eine runde **Führungspersönlichkeit** ausmachen. Dazu gehören Kapitel in diesem Buch wie Change Management, Coaching und Feedback, Selbstorganisation.

Am Anfang des Arbeitsbuches finden Sie Erläuterungen zur Coverdale-Lernmethode und am Ende eine Reihe von Arbeitsblättern sowie weiterführende Informationen zu Coverdale und dem Coverdale-Dienstleistungsportfolio.

Wir laden Sie ein in diesem Buch zu stöbern,
... für Sie Wichtiges nachzulesen,
... sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen.

Nutzen Sie es auch als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale-Seminar und frischen Sie Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Seminartagen auf.

Um Ihnen das Lesen der Texte zu vereinfachen, haben wir uns auf die männliche Form beschränkt. Mit „er“ ist immer auch „sie“ gemeint.

Ihr Coverdale-Team

Ihre Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit

Inhalt

	Seite
Vorwort	3
Die Coverdale-Lernmethode	
Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen	10
Erfahrungslernen	
Erfahrungslernen	14
Rückblenden	15
Erfahrungslernen sichert Wissen	16
Führung (Definition/Stile/Verhalten)	
Führung – eine Begriffsklärung	18
Führungsspezifische Aufgabenfelder	19
Führungsverständnis	22
Unternehmenskultur und Führungsverhalten	23
Führungsstile	24
Führungsstile und Gestaltungsräume der Mitarbeiter	26
Führungsstil und Beziehungsgestaltung	28
Auswirkungen der Führungsstile auf den Entscheidungsprozess	29
Entscheidungen treffen	30
Führungsverhalten in Stadien der Unternehmensentwicklung	37
Führungsrollen im 21. Jahrhundert	39
Einflussfaktoren für unterschiedliche Führungsstile	40
Vision/Ziele/Strategie	
Elemente einer Vision	42
Ziele setzen – wozu dienen Ziele?	43
Zielvereinbarung	44
SMART-Ziele	45
Hierarchie von Zielen	46
Kriterien messbar machen	47
Kunde/Beteiligte	48
Kunden	49
Analyse der Stakeholder	50
Stakeholder-Management und Kommunikationsplanung	51
Kommunikationsinstrumente	52
Zur Bedeutung des Wortes „Strategie“	53
Organisationsentwicklung und Kooperation	
Die Organisation – Wolfsrudel, Maschine oder Schwarm?	56
Acht Schritte zur erfolgreichen Kooperation von Unternehmen	60
Organisationen > Die Entwicklung geht weiter	61
Mit High Performance Culture zur High Performance Organization	66
Change Management und Innovation	
Innovation – eine Triebfeder für Unternehmensentwicklung	72
Mensch und Veränderung/meine Bedürfnisse	77
Auswirkungen von eigen- oder fremdbestimmten Veränderungen	78
Reaktionen/Haltungen bei Veränderungen	79
Management eigener Ängste im Veränderungsprozess	80
Umgang mit Veränderungen	81
Change Management – Neue Anforderungen für Führungskräfte	84
Kommunikation in Veränderungen	85
Management von Veränderung	87
Veränderungsbilanz	88
Umgang mit Widerstand	89
Entwicklung braucht Rhythmus und Stabilität	90

Aufgaben- und Projektmanagement	
Eine systematische Vorgehensweise	100
Der flexible Einsatz der systematischen Vorgehensweise	102
Auftrag klären	104
Macht das Projekt Sinn?	105
Risikoanalyse/Ishikawa-Analyse	106
Beurteilung von Projektrisiken	107
Strategien für das Risikomanagement	108
Planung der Organisation von Projekten	109
Planung der Projektorganisation	110
Ablauf von Projekten	111
Planung der Grobschritte/Projektphasen	113
Personalmanagement	115
Mit Zeit umgehen	116
Zeit, Kosten, Qualität	117
Erfolgselemente zum Zeitmanagement	118
Auch der Weg der Problemlösung ist planbar	119
Ziele einer Rückblende	120
Erfolgs- und Fehleranalyse	121
Beispiel für das Ergebnis einer Rückblende	122
Mitarbeiterführung	
Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte	124
Aufgabe und Prozess	125
Prozess-Stärken erkennen und einsetzen	126
Delegation vorbereiten	127
Delegation als Prozess	128
Zehn goldene Regeln fürs Delegieren	130
Integration	131
Beziehungsmanagement durch Integration auf drei Ebenen	132
Motivation und das limbische System	133
Motivationstheorien	137
Motivatoren	138
Führung und Motivation	139
Feedback geben	140
Feedback und seine Wirkung	141
Empfehlungen für Mitarbeitergespräche	142
Leitfaden für das Mitarbeitergespräch	143
Verschiedene Abstufungen von Zustimmung	144
Konsens herstellen	145
Unterschiedliche Motivationen einbinden	146
Definition „Konflikt“	147
Die fünf Konfliktbewältigungsmodalitäten	148
Konflikte lösen	150
Konfliktdiagnose	151
Konfliktklärung	152
Beziehung zwischen Konfliktpartnern	153
Neun Stufen der Eskalation	154
Die Phasen im Konfliktgespräch	156
Coaching als Führungskonzeption	157
Formen des Coaching	158
Doppelrolle der Führungskraft	159
Fünf Schritte für erfolgreiches Coaching	160
Fragen im Coaching-Prozess	161

	<i>Seite</i>
Anlässe für Coaching und Interventionen des Coaches	162
Interventionen zur Problemdefinition	163
Persönliche Haltung des Coaches	164
Stadien der Teamentwicklung	165
Unterstützung in den Teamentwicklungsphasen	166
Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern	167
Kommunikation	
Systemisches Denken: Einführung	170
Systemisches Denken: Konstruktivismus	171
Abstraktionsleiter	172
Unterschiedliche Sichtweisen	173
Einschätzung anderer Menschen	174
Kommunikationsmodell	175
Kriterien erfolgreicher Kommunikation	176
Gesagt. Getan?	177
Offene Kommunikation	178
Der Nutzen offener Kommunikation	179
Aktives Zuhören	180
Mit Ideen umgehen	181
Killerphrasen	182
Eigenschaften von Diskussionsbeiträgen	183
Fragetechnik	184
Sach- und Beziehungsebene – das Eisbergmodell	186
Gefühle	189
Emotionen ansprechen	190
Auswirkungen von Emotionen	191
Führung und Kommunikation	192
Kongruenz und Authentizität	193
Kommunikationsmuster	194
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	198
Selbstführung	
Zyklus zur Generierung neuen Wissens	202
Stufen der emotionalen Intelligenz	204
Selbstreflexion	206
Auf Stärken aufbauen	207
Macht und Ohnmacht	208
Sieben Schritte zum erfolgreichen strategischen Selbstmanagement	210
Kriterien für den Entwicklungsprozess	214
Arbeiten mit dem „inneren Team“	215
Das Persönlichkeitsmodell von Riemann und Thomann	217
Antreiber	221
Prioritäten setzen – Das Eisenhower-Prinzip	222
Stress: Definition und Mechanismen	223
Stressoren	224
Stressreaktionen	225
Stressbewältigung	226
Transition	
Die Führungspipeline	230
Vom Managen der eigenen Person zum Managen von Mitarbeitern	231
Schritte, um eine Transition Phase erfolgreich zu managen	232
Der Doppelkeil	233

	<i>Seite</i>
Führung und Kooperation in internationalen Beziehungen	
Kultur – Kulturelle Unterschiede	236
Fünf Beispiele struktureller Charakteristiken verschiedener Kulturen	238
1. Zeit	239
2. Autorität und Führung	240
3. Kommunikation und Verhandlung	241
4. Denkweise	242
5. Feedback und Konfliktkultur	243
Interkulturelle Kompetenz	244
Einige Hinweise für kulturübergreifendes Geschäftsverhalten	246
Kulturelle Abweichungen im Management	247
Führung in virtuellen Umgebungen	
Projekt-Kick-off – ein hilfreiches Tool: der Führungstrichter	250
Vereinbaren eines Virtuellen Team-Contracts	251
Erstellen des Team-Contracts	252
Vier Prinzipien für effektive Kommunikation im Virtuellen Team	253
Sicherung der Teamkultur in virtuellen Teams	256
Virtuelle Führung	257
Virtuelle Teams: Kompetenzen der Team-Mitglieder	258
Arbeitsblätter	
Zielscheibe	260
Rückblende	261
Das eigene Führungsverhalten kennen lernen	262
Führungsspezifische Aufgabenfelder > Selbsteinschätzung	265
Fragebogen: Den eigenen Antreibern auf der Spur	269
Macht dieses Projekt Sinn?	272
Checkliste für Erfolgskriterien	273
Projektrückblenden durchführen	274
Projektaufgaben delegieren	275
Individuelle Rückblende	276
Kompetenzüberprüfung zur Führung virtueller Teams	277
Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs	280
Rückblendenfragen nach dem Mitarbeitergespräch	282
Checkliste Motivation	283
Individuelle Reflexion zur interkulturellen Kompetenz	288
Rückblende auf das Thema „Delegieren“	290
Kollegiale Beratung	292
Literatur	293
Coverdale:Produktivität, Kreativität und Geschwindigkeit durch Zusammenarbeit	295
Impressum	296

Impressum

Herausgeber Coverdale Team Management Deutschland GmbH
Boosstraße 3
81541 München, Germany
Telefon +49 89 651283-0
Fax +49 89 651283-29
germany@coverdale.com
www.coverdale.com

Ausgewählte Arbeits-Tools sind zusammen mit Erläuterungen auch innerhalb der Coverdale-App verfügbar.



Layout Agentur an der Ruhr
Uwe Seifert und Partner
58452 Witten, Germany
up@aadr.de
www.aadr.de

Titelbild Kay Gropp

Apple, das Apple Logo, iPhone und iPad sind Marken der Apple Inc., die in den USA und weiteren Ländern eingetragen sind. App Store ist eine Dienstleistungsmarke der Apple Inc.

Alle weiteren Produktnamen oder andere Namen oder Marken, auf die hier Bezug genommen wird, sind Warenzeichen oder eingetragenen Warenzeichen ihrer jeweiligen Inhaber, wobei alle Rechte vorbehalten sind.

Copyright Coverdale 2016