

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage	3
Vorwort zur 2. Auflage	4
1 Wie führt man »richtig«? Führen mit Regeln und Autorität – ist das zeitgemäß?	9
1.1 Vor welchen Problemen, Herausforderungen stehen Führungskräfte, insbesondere nachdem sie zu Vorgesetzten befördert worden sind	9
1.2 Vorentwurf des Führungskonzeptes: Kooperativ führen mit persönlicher Autorität und Regeln im Kontext mit dem »Benediktinischen Modell«	10
1.3 Eine Führungskraft muss führen	11
1.4 Personalführung wird zur Personalsteuerung	12
2 Worauf basiert die Akzeptanz, die Autorität der Vorgesetzten?	14
2.1 Komponenten der Autorität des (betrieblichen) Vorgesetzten	15
2.1.1 Positionale Autorität	15
2.1.1.1 Kurzer Abriss über Autorität, Macht und Verantwortung	17
2.1.1.2 Anwendungsbezogene Empfehlungen für den Machteinsatz in der Führungspraxis	19
2.1.2 Fachautorität	21
2.1.2.1 Anwendungsbezogene Empfehlungen für die Fachautorität in der Führungspraxis	22
2.1.3 Persönliche Autorität	23
2.1.3.1 Ethische Einstellung der Führungsautorität	23
2.1.3.2 Anwendungsbezogene Empfehlungen für die Führungspraxis	26
2.1.3.3 Persönliche Einstellungen der Führungsautorität	29
2.2 Komponenten der Autorität des Abtes eines Klosters	32
2.2.1 Der Abt – eine Führungskraft mit Autorität	32
2.2.2 Der Abt verfügt nur über eine an die Regel gebundene Macht	35
2.2.3 Persönliche Eigenschaften des Verantwortlichen im Kloster	38

2.2.4	Anwendungsbezogene Empfehlungen für die Führungspraxis aus der benediktinischen Regel	40
3	Regeln – Orientierung und Bindung	42
3.1	Brauchen Menschen für ihr Verhalten Regeln, Ziele?	44
3.2	Die Benediktsregel – inwieweit taugt sie für das betriebliche Zusammenwirken?	44
3.2.1	Anwendungsbezogene Empfehlung: »Halte die Ordnung – und die Ordnung wird dich halten«	45
3.3	Zielsetzungen, Führungsgrundsätze – Regeln der betrieblichen Personalführung	46
3.3.1	Wie sehen betriebliche Regeln, Zielsetzungen – verstanden als Orientierungssysteme für die Zusammenarbeit und Personalführung aus?	46
3.3.1.1	Führungsgrundsätze	47
3.3.1.2	Grundregel der Zielsetzung, -orientierung: Führen durch Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung	49
3.3.2	Anwendungsbezogene Empfehlungen für das Führen mit Zielen und Regeln	50
3.3.2.1	Merkmale »guter« Ziele	51
3.3.3	Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche	51
4	Führungsstil, Führungsverhalten im Kontext mit der Führungsautorität	54
4.1	Kurzer Abriss der Führungsstilforschung	54
4.2	Autoritärer versus demokratischer Führungsstil	58
4.2.1	Anwendungsbezogene Empfehlungen für Führungsverhalten	61
4.3	Psychologische Aspekte, mögliche Auswirkungen des autoritären und demokratischen Vorgesetztenverhaltens	61
4.3.1	Autoritäres Verhalten – Verlockungen der Macht	61
4.3.1.1	Was könnte man diesen Menschen raten?	63
4.3.1.2	Karriere und Karrierismus	64
4.3.2	Demokratisches Verhalten	64
4.3.2.1	Wer kann, der darf	64
4.3.2.2	Man muss, sollte die Mitarbeiter mögen	67
5	Empathie entwickeln – »Hinhören« lernen	69
5.1	Hinhören lernen im Betrieb	69

5.1.1	Anwendungsbezogene Empfehlungen für das »Hinhören lernen«	70
5.2	Hinhören – eine benediktinische Grundeinstellung	75
5.2.1	Anwendungsbezogene Empfehlungen für das Hin- bzw. Zuhören	76
6	Unterordnung unter Abt und Regel – Verantwortungsbewusstsein für betriebliche Ziele, Aufgaben und Regeln	79
6.1	Gehorsam im Kloster ist Bindung an die benediktinische Regel	79
6.2	Verantwortungsbewusstsein für betriebliche Ziele, Aufgaben und Regeln/Normen	82
6.3	Anwendungsbezogene Empfehlungen für die Pflege des Verantwortungsbewusstseins	84
6.4	Gehorsam im Kloster – Verbindlichkeit/Verantwortung im Betrieb – Gemeinsamkeiten und Unterschiede	86
7	Der Abt als »Arzt« – der betriebliche Vorgesetzte als Coach	88
7.1	Der Abt als »Arzt« und »Hirte«	88
7.1.1	Das Vorgehen bei Verfehlungen	89
7.1.2	Der Umgang mit den Unverbesserlichen	93
7.1.3	Der Stellenwert von Strafen bei Benedikt	94
7.2	Der Vorgesetzte als Coach	95
7.2.1	Wenn Fehler bei der Arbeitsausführung gemacht werden	96
7.2.2	Wenn das Interesse an der Arbeit nachlässt	97
7.2.2.1	Anwendungsbezogene Anregungen des benediktinischen Abtprimas Notker Wolf	98
7.2.3	Wenn zwischenmenschliche Konflikte die Zusammenarbeit stören	101
7.2.3.1	Anzeichen für zwischenmenschliche Konflikte	101
7.2.3.2	Psychologische Grundhypothese über die Konfliktentstehung:	103
7.3	Der Abt als Arzt, der Vorgesetzte als Coach – Gemeinsamkeiten und Unterschiede	104
7.4	Der Vorgesetzte als »Coach« – Anregungen für die praktische Mitarbeiterführung	106
7.4.1	Ein kooperatives Konfliktlösungsgespräch führen	109

7.4.2	Wie man Krisen bewältigt und Konfrontationen entschärft – Anregungen von Abtprimas Notker Wolf	114
7.2.3	Legaler Einsatz der Positionsmacht des Vorgesetzten	118
8	Soziale Strukturen in Kloster und Betrieb	119
8.1	Die benediktinische Gemeinschaft	119
8.1.1	Die Regelung des Zusammenlebens	119
8.1.2	Vom Stellenwert des »Murrens«	121
8.2	Soziale Strukturen im Betrieb	123
8.2.1	Das Team, die Arbeitsgruppe	123
8.2.1.1	Ergebnisse der Gruppenforschung	124
8.2.1.2	Die Störung der betrieblichen Zusammenarbeit, insbesondere durch Mobbing	127
8.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der sozialen Strukturen in Kloster und Betrieb	129
8.4	Anwendungsbezogene Empfehlungen für den Umgang mit Murren und Mobbing	131
9	Problemlösungswege in Kloster und Betrieb	135
9.1	Die Einberufung der Brüder zum Rat	135
9.2	Die teamorientierte Problemlösung	136
9.2.1	Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit von Gruppen	137
9.2.2	Die Führung teilautonomer Arbeitsgruppen	139
9.3	Der Rat der Brüder, die teamgetragene Problemlösung – Gemeinsamkeiten und Unterschiede	141
9.4	Anregungen für eine teamorientierte Problemlösung	141
	Literaturverzeichnis	143