

Auf einen Blick

Einführung	17
Teil I: Sie wollen also eine Führungskraft sein?	23
Kapitel 1: Sie sind Führungskraft – und jetzt?	25
Kapitel 2: Wachen Sie auf, atmen Sie den Kaffeeduft ein und organisieren Sie sich!	43
Kapitel 3: Delegieren: erledigen lassen, ohne selbst erledigt zu werden	61
Kapitel 4: Führen, folgen oder Platz machen.	77
Teil II: Management: Der Faktor Mensch	91
Kapitel 5: Einstellungen: die millionenschwere Entscheidung!	93
Kapitel 6: Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren.	109
Kapitel 7: Im Zweifelsfalle Coaching	123
Teil III: Sorgen Sie dafür, dass etwas passiert	133
Kapitel 8: Ziele setzen leicht gemacht.	135
Kapitel 9: Leistung beurteilen und kontrollieren.	149
Kapitel 10: Leistungsbewertung: Keine Zeitverschwendung.	163
Teil IV: Arbeiten mit (anderen) Menschen	177
Kapitel 11: Bringen Sie Ihre Botschaft rüber	179
Kapitel 12: Teamarbeit	193
Kapitel 13: Politik im Büro.	209
Teil V: Harte Zeiten für harte Manager	229
Kapitel 14: Keep cool! Veränderungen und Stress bewältigen	231
Kapitel 15: Arbeitnehmer kritisieren und disziplinieren: Wenn Ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden	245
Kapitel 16: Wenn es gar nicht mehr geht: die Kündigung	259
Teil VI: Führungswerkzeuge und -techniken	275
Kapitel 17: Budgetierung, Buchführung und andere Geldangelegenheiten	277
Kapitel 18: Mitarbeiter entwickeln, fördern und begleiten	295
Kapitel 19: Qualität und das lernfähige Unternehmen	305
Teil VII: Der Top-Ten-Teil	317
Kapitel 20: Zehn häufige Managementfehler	319
Kapitel 21: Zehn kostenlose Methoden, Mitarbeitern Anerkennung zu zollen.	325
Stichwortverzeichnis	329



Inhaltsverzeichnis

Einführung	17
Über dieses Buch	17
Konventionen in diesem Buch	18
Wie dieses Buch aufgebaut ist	18
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	20
Wie es weiter geht	21
TEIL I	
SIE WOLLEN ALSO EINE FÜHRUNGSKRAFT SEIN?	23
Kapitel 1	
Sie sind Führungskraft – und jetzt?	25
Die verschiedenen Führungsstile	25
Der harte Bursche	27
Der nette Typ	27
Der goldene Mittelweg	27
Schnelle Lösungen bringen nicht viel	28
Management: Die Herausforderung	30
Die alten Regeln funktionieren nicht mehr	31
Der neue Stil	31
Eine neue Armee	33
Vertrauen ist nicht bloß ein Wort	33
Die neue Aufgabe des Managements	35
Setzen Sie Energien frei	35
Machen Sie die ersten Schritte auf dem Weg zur Führungskraft	39
Zuschauen und hinhören	39
Gehen Sie es an und lernen Sie	41
Kapitel 2	
Wachen Sie auf, atmen Sie den Kaffeeduft ein und organisieren Sie sich!	43
Was verursacht die Unordnung auf Ihrem Schreibtisch?	43
Packen Sie's an – es liegt ganz bei Ihnen!	44
Wichtiges und Unwichtiges unterscheiden	46
Persönlicher Planer: Modewort oder Notwendigkeit?	48
Der gute alte Terminkalender	48
Der moderne und funktionelle Tagesplaner	49
Die digitalen Alternativen	52
Selbstorganisation mit dem Smartphone oder Tablet: Diese Apps helfen Ihnen	53
Computer: Zu Hause, im Büro und unterwegs sind Sie bestens organisiert ...	54
Wählen Sie Ihren persönlichen Planer	57
Springen Sie von Krise zu Krise	57

Kapitel 3**Delegieren: erledigen lassen, ohne selbst erledigt zu werden**

Delegieren: das wichtigste Werkzeug einer Führungskraft	61
Die Mythen des Delegierens	63
Mythos 1: Sie können nicht auf die Verantwortung der Mitarbeiter vertrauen	64
Mythos 2: Wenn Sie delegieren, verlieren Sie die Kontrolle über eine Aufgabe und deren Ergebnis	64
Mythos 3: Sie sind der einzige, der alle Antworten kennt	65
Mythos 4: Es geht schneller, wenn Sie die Arbeit selbst erledigen	66
Mythos 5: Delegieren zerstört Ihre Autorität	66
Mythos 6: Ihre Mitarbeiter bekommen die Anerkennung für eine gute Arbeit, nicht Sie	66
Mythos 7: Delegieren verringert Ihre Flexibilität	67
Mythos 8: Ihre Mitarbeiter sind zu beschäftigt	67
Mythos 9: Ihren Mitarbeitern fehlt der große Überblick	68
Lernen Sie, Ihren Mitarbeitern zu vertrauen	68
Die sechs Schritte des Delegierens	68
Was können Sie delegieren und was nicht?	69
Das müssen Sie auf jeden Fall delegieren	69
Das sollten Sie nicht delegieren	71
Nachfragen statt kontrollieren	74

Kapitel 4**Führen, folgen oder Platz machen**

Die Unterschiede zwischen Management und Führung	77
Was einen Leader ausmacht	78
Inspirieren Sie zu Aktionen	79
Kommunizieren Sie	80
Unterstützen und fördern Sie	81
Wichtige Führungseigenschaften	84
Optimismus	84
Vertrauen	84
Integrität	85
Entscheidungsfreude	85
Situative Führung	86
Anweisen	87
Überzeugen	88
Unterstützen/Partizipieren	88
Delegieren	89

TEIL II**MANAGEMENT: DER FAKTOR MENSCH****91****Kapitel 5****Einstellungen: die millionenschwere Entscheidung!**

Definieren Sie die Eigenschaften Ihrer neuen Mitarbeiter	93
Definieren Sie die Aufgaben, bevor Sie loslegen	94
	95

So finden Sie gute Leute	96
Vorstellungsgespräch: So gehen Sie es an	99
Stellen Sie die richtigen Fragen	99
Das sollten Sie auf jeden Fall tun	100
Das sollten Sie auf keinen Fall tun	102
Einstufung der Kandidaten	104
Überprüfen der Referenzen	104
Gehen Sie Ihre Notizen durch	105
Gang zur zweiten (oder dritten) Runde	106
Nehmen Sie den Besten (und vergessen Sie den Rest)	106
Seien Sie objektiv	107
Lassen Sie sich nicht von Vorurteilen beeinflussen	107
Vertrauen Sie auf Ihr Gefühl	107
Nach dem Angebot	108

**Kapitel 6
Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren 109**

Das beste Führungsprinzip der Welt	110
Es ist nicht so einfach, wie es aussieht	110
Die Gummibärchen-Motivation	111
Was motiviert Mitarbeiter?	112
Schaffen Sie eine positive Arbeitsumgebung	113
Sie müssen einen Plan haben	114
Was belohnt werden sollte	115
Beginnen Sie mit dem Positiven	116
Machen Sie großes Aufhebens um Kleinigkeiten	117
Geld ist nicht wichtig (Nein, wirklich!)	118
Vergütung ist ein Recht	118
Wenn sich Anreize in Ansprüche verwandeln	118
Was motiviert heute noch einen Mitarbeiter?	119
Sie besitzen den Schlüssel zur Motivation Ihrer Mitarbeiter	120

**Kapitel 7
Im Zweifelsfalle Coaching 123**

Was ist ein Coach?	124
Coaching: ein Schnellkurs	126
Coaching: die tägliche Suche nach Wendepunkten	127
Wendepunkte in große Erfolge verwandeln	127
Coachen Sie Ihre Mitarbeiter durch die Wendepunkte	128
Die Werkzeuge des Coaches	129
Zusammenhänge zwischen Sport und Wirtschaft	130

**TEIL III
SORGEN SIE DAFÜR, DASS ETWAS PASSIERT 133**

**Kapitel 8
Ziele setzen leicht gemacht 135**

Wenn Sie nicht einmal wissen, wohin Sie gehen, wie wollen Sie dann wissen, wann Sie angekommen sind?	136
--	-----

12 Inhaltsverzeichnis

SMARTe Ziele	137
Ziele abstecken: Weniger ist mehr	139
Das sind die Ziele (Bitte weitersagen).....	141
Oberste Priorität beim Jonglieren: Behalten Sie die Bälle im Auge	144
Nutzen Sie Ihre Macht: Setzen Sie Ihre Ziele in die Tat um.....	146

Kapitel 9

Leistung beurteilen und kontrollieren 149

Behalten Sie den Ball im Auge.....	150
Die Entwicklung eines Systems zur direkten Leistungskontrolle	152
Platzieren Sie Ihre Kontrollpunkte: die Meilensteine	152
Erreichen der Kontrollpunkte: die Aktionen.....	152
Die Reihenfolge der Aktivitäten: die Beziehungen	153
Geben Sie einen Rahmen vor: der Zeitplan	154
Leistungsbeurteilung und Kontrolle in der Praxis	155
Fall 1: Weltklasseleistung	155
Fall 2: Helfen Sie Ihren Angestellten, 100 Prozent zu geben.....	156
Zeitdiagramme und andere Messlatten.....	158
Balkendiagramme	158
Flussdiagramme.....	160
Software	161
Sie wissen, wo Sie stehen. Und jetzt?	162

Kapitel 10

Leistungsbewertung: Keine Zeitverschwendung 163

Leistungsbewertung: Warum eigentlich?.....	164
Darf ich vorstellen: Herr Norm und Frau Standard	165
Der Prozess der Leistungsbewertung.....	167
Die gängigen Fehler bei der Leistungsbewertung	169
Warum Beurteilungen fehlschlagen	171
Bleiben Sie am Ball.....	171
Notruf 110: Ich bin überfallen worden!.....	172
Das Rezept für eine Beurteilung ohne Überraschungen: Vorbereitung.....	174
Karriereplanung und Gehaltsdiskussionen	174

TEIL IV

ARBEITEN MIT (ANDEREN) MENSCHEN 177

Kapitel 11

Bringen Sie Ihre Botschaft rüber 179

Kommunikation: der Eckpfeiler der Wirtschaft.....	179
Die scharfen Kanten der Kommunikation	181
Schneller, flexibler und wettbewerbsfähiger	183
Zuhören.....	184
Die Kraft des geschriebenen Wortes	186
Präsentationen.....	187
Die Vorbereitungen	187
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.....	189
Ihre Präsentation	192

Kapitel 12
Teamarbeit **193**

- Die Überalterung der Hierarchie 194
 - Downsizing 194
 - Die Entwicklung zur Zusammenarbeit 195
- Team-Empowerment 196
 - Der Wert von Empowerment 197
 - Wie sieht es mit der Qualität aus? 197
- Die Vorteile von Teams 197
 - Kleiner und beweglicher 198
 - Innovativ und anpassungsfähig 198
- Aufbau und Unterstützung von Teams 199
 - Formelle Teams 199
 - Informelle Teams 200
 - Selbstorganisierte Teams 200
 - Die Realität 201
 - Teams und neue Technologien 203
- Besprechungen: Teams zum Arbeiten bewegen 204
 - Effektive Besprechungen zahlen sich aus. 204
 - Was läuft falsch in Besprechungen? 205
 - Acht Schlüssel für erfolgreiche Besprechungen 206

Kapitel 13
Politik im Büro **209**

- Einschätzung Ihres politischen Umfelds 210
 - Das politische Umfeld richtig einschätzen 210
 - Stellen Sie fest, wer eine Schlüsselrolle spielt 212
 - Erstellen Sie ein neues Organigramm. 213
- Polieren Sie Ihr Image auf 215
 - Agieren Sie rational 216
 - Seien Sie derjenige, der Bescheid weiß. 216
 - Vermeiden Sie ein emotionales Auftreten 217
- Kommunikation: Was ist echt und was nicht? 218
 - Urteilen Sie nach Taten, nicht nach Worten. 219
 - Lesen Sie zwischen den Zeilen 219
 - Besorgen Sie sich Informationen. 220
- Die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens 221
- Seien Sie zu allen freundlich 222
 - Es gibt keine besseren Interessen als die eigenen 223
 - Schlagen Sie bei Firmenausflügen nicht über die Stränge. 224
 - Der richtige Umgang mit Ihrem Vorgesetzten. 224
 - Hängen Sie sich an Ihren Mentor 225
 - Handeln Sie vertrauenswürdig. 226
- Schützen Sie sich selbst 226
 - Dokumentieren Sie 226
 - Lassen Sie sich sehen 227
 - Versprechen Sie nichts, was Sie nicht auch halten können 227

TEIL V HARTE ZEITEN FÜR HARTE MANAGER..... 229

Kapitel 14 Keep cool! Veränderungen und Stress bewältigen..... 231

Wo geht's rund?	232
Berechtigte Dringlichkeit versus Krisenmanagement	232
Erkennen von Krisen und der Umgang da mit.	233
Veränderungen geschehen.	234
Die vier Stadien der Veränderung	234
Bekämpfen Sie Veränderungen?	235
Identifizierung von Stresssymptomen	237
Der Umgang mit Stress	238
Ändern Sie das, was Sie ändern können.	239
Akzeptieren Sie das, was Sie nicht ändern können.	241
Besondere Anti-Stress-Übungen	242
Wenn nichts funktioniert	243

Kapitel 15 Arbeitnehmer kritisieren und disziplinieren: Wenn Ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden..... 245

Arbeitnehmer kritisieren	246
Achten Sie auf die Leistung, nicht auf die Persönlichkeit	248
Reaktion auf Fehlverhalten: eine zweispurige Fahrbahn.....	249
Handeln bei schlechter Leistung: die erste Spur.....	250
Handeln bei Fehlverhalten: die zweite Spur.	252
Beschäftigte zur Raison bringen: ein Stück in vier Akten.....	254
Beschreiben Sie das inakzeptable Verhalten	254
Stellen Sie die Folgen für die anderen dar	254
Benennen Sie die nötigen Veränderungen	255
Zeigen Sie die Konsequenzen weiteren Fehlverhaltens auf	255
Setzen Sie alles zusammen.	256
Machen Sie einen Verbesserungsplan	256
Umsetzung des Verbesserungsplans	258

Kapitel 16 Wenn es gar nicht mehr geht: die Kündigung..... 259

Kündigungen für jede Gelegenheit	260
Freiwillige Beendigung des Arbeitsverhältnisses	260
Unfreiwillige Beendigung des Arbeitsverhältnisses	261
Betriebsbedingte Kündigungen steuern	266
Warnung: Warum verhaltensbedingte Kündigungen selten glücken.	269
Das richtige Vorgehen: Kündigung in drei Schritten.	270
Wann ist die beste Zeit zu kündigen?	272

Teil VI Führungswerkzeuge und -techniken 275

Kapitel 17	
Budgetierung, Buchführung und andere Geldangelegenheiten.....	277
Die wunderbare Welt der Budgets	278
Erstellen eines Budgets.....	280
»Kaninchen aus dem Hut zaubern« und andere Budgettricks	282
Budgetmanöver im Vorfeld	284
Budgets einhalten	284
Grundlagen der Buchführung	285
Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	286
Doppelte Buchführung	289
Die üblichen Finanzberichte.....	290
Die Bilanz.....	290
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV).....	290
Die Kapitalflussrechnung	292

Kapitel 18	
Mitarbeiter entwickeln, fördern und begleiten	295
Warum sollten Sie Ihren Mitarbeitern bei ihrer Entwicklung helfen?	296
Pläne zur Entwicklung einer Karriere	298
Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung	300
Finden Sie einen Mentor und seien Sie selbst einer	302
Förderung und Downsizing	304

Kapitel 19	
Qualität und das lernfähige Unternehmen	305
Die Qualitätsbewegung.....	306
Wissenschaftliche Führung.....	306
Japan, das Land der aufgehenden Sonne.....	307
Qualitätsmanagement einführen	310
Systematisches Denken	312
Hindernisse beim Lernen	314
Die Schaffung eines lernfähigen Unternehmens	315

TEIL VII DER TOP-TEN-TEIL 317

Kapitel 20	
Zehn häufige Managementfehler.....	319
Sie wagen den Schritt vom Angestellten zum Manager nicht.....	319
Versäumnisse beim Delegieren.....	319
Verzicht auf Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern	320
Mangelnde Kommunikation.....	320
Mangelnder Wille dazuzulernen	321

16 Inhaltsverzeichnis

Widerstand gegen Veränderungen.....	321
Keine Zeit für Mitarbeiter.....	321
Keinerlei Anerkennung für erbrachte Leistungen.....	322
Schnelle statt dauerhafte Lösungen.....	322
Sie nehmen alles zu ernst.....	323

Kapitel 21

Zehn kostenlose Methoden, Mitarbeitern Anerkennung zu zollen.....

325

Interessante Arbeit.....	325
Öffentliche Anerkennung.....	325
Freizeit.....	326
Information.....	326
Feedback zu einer überzeugenden Leistung.....	326
Einbezug in wichtige Abläufe.....	326
Unabhängigkeit.....	327
Feiern.....	327
Flexibilität.....	327
Erhöhte Verantwortung.....	328

Stichwortverzeichnis.....

329