

# Auf einen Blick

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



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	<b>17</b>
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
<b>TEIL I</b>	
<b>SIE WOLLEN ALSO EINE FÜHRUNGSKRAFT SEIN?</b> .....	<b>23</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Sie sind Führungskraft – und jetzt?</b> .....	<b>25</b>
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
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Wachen Sie auf, atmen Sie den Kaffeeduft ein und organisieren Sie sich!</b> .....	<b>43</b>
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**

<b>Delegieren: erledigen lassen, ohne selbst erledigt zu werden</b> .....	<b>61</b>
Delegieren: das wichtigste Werkzeug einer Führungskraft .....	62
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**

<b>Führen, folgen oder Platz machen</b> .....	<b>77</b>
Die Unterschiede zwischen Management und Führung .....	78
Was einen Leader ausmacht .....	79
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!**

<b>Einstellungen: die millionenschwere Entscheidung!</b> .....	<b>93</b>
Definieren Sie die Eigenschaften Ihrer neuen Mitarbeiter .....	94
Definieren Sie die Aufgaben, bevor Sie loslegen .....	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

<b>Kapitel 17</b>	
<b>Budgetierung, Buchführung und andere Geldangelegenheiten.....</b>	<b>277</b>
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

<b>Kapitel 18</b>	
<b>Mitarbeiter entwickeln, fördern und begleiten .....</b>	<b>295</b>
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

<b>Kapitel 19</b>	
<b>Qualität und das lernfähige Unternehmen .....</b>	<b>305</b>
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

<b>Kapitel 20</b>	
<b>Zehn häufige Managementfehler.....</b>	<b>319</b>
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**