

Auf einen Blick

Über den Autor	7
Einführung	17
Teil I: Die Vorbereitung auf Ihre Führungsaufgabe	23
Kapitel 1: Behalten Sie den Überblick, wenn Sie an Führung denken	25
Kapitel 2: Ihren eigenen Standpunkt ermitteln	33
Kapitel 3: Ihren persönlichen Führungsstil finden	53
Kapitel 4: Ihre Rolle als Führungskraft	65
Kapitel 5: Ihre ersten 100 Tage als Führungskraft	75
Teil II: Ihre Kernaufgaben als Führungskraft	95
Kapitel 6: Mitarbeitern Orientierung geben – Der Zielvereinbarungsprozess	97
Kapitel 7: Mitarbeiter fördern – Feedback und Beurteilungsgespräche	125
Kapitel 8: Aufgaben an Mitarbeiter übertragen	171
Kapitel 9: Kontrollen richtig durchführen	185
Kapitel 10: Die Qual der Wahl – Entscheidungen treffen	195
Teil III: Etablieren Sie sich als Führungskraft	205
Kapitel 11: Ihre Mitarbeiter zu einem Team entwickeln	207
Kapitel 12: Auftretende Konflikte lösen	237
Kapitel 13: Teammeetings effektiv moderieren	263
Teil IV: Ergänzende Werkzeuge für Ihren Führungsalltag	275
Kapitel 14: Ihre wichtigsten arbeitsrechtlichen Grundlagen	277
Kapitel 15: Das Team mit Zahlen steuern	287
Kapitel 16: Ihr Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen	297
Teil V: Besondere Führungsthemen im Fokus	305
Kapitel 17: Motivation als Beweggrund des Handelns	307
Kapitel 18: Ihr Basiswissen zur Kommunikation für Führungskräfte	313
Kapitel 19: Moderne Führungsmodelle und Ihre Rolle darin	325
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	335
Kapitel 20: Zehn Mitarbeitergespräche, die Führungskräfte führen	337
Kapitel 21: Zehn Begleiter auf dem Weg zur Führungskraft	341
Abbildungsverzeichnis	345
Stichwortverzeichnis	347



Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Einführung	17
Über dieses Buch.....	18
Wie Sie das Buch nutzen.....	19
Wie das Buch aufgebaut ist	19
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	21
TEIL I	
DIE VORBEREITUNG AUF IHRE FÜHRUNGSAUFGABE	23
Kapitel 1	
Behalten Sie den Überblick, wenn Sie an Führung denken ..	25
Was Menschenführung bedeutet	25
Wie Sie sich zurechtfinden im Dschungel der Führungsthemen	26
Die disziplinarische Führungskraft	27
Die nicht-disziplinarische Führungskraft	28
So lernen Sie, Menschen zu führen	28
Finden Sie Ihren Weg als neue Führungskraft.....	30
Kapitel 2	
Ihren eigenen Standpunkt ermitteln	33
Ihre Position im Kompetenzdreieck finden	34
Selbsttest: Was treibt Sie an?	36
Innere Antreiber und deren Auswirkungen auf Ihr Führungsverhalten	39
Sei perfekt!	40
Mach schnell!	41
Streng dich an!	42
Mach es allen recht!	43
Sei stark!	44
Zu viel des Guten – Antreiber durch Erlauber im Zaum halten	45
Erlauber zu »Sei perfekt!«	45
Erlauber zu »Mach schnell!«	46
Erlauber zu »Streng Dich an!«	46
Erlauber zu »Mach es allen recht!«	46
Erlauber zu »Sei stark!«	46
Ihr Umgang mit Menschen.....	47
Was Sie vermeiden sollten	47
Wie Sie richtig vorgehen	49
Kapitel 3	
Ihren persönlichen Führungsstil finden	53
Führungsstile und ihre Auswirkungen	53
Das erste Führungsstilmodell.....	54
Die Erweiterung zum situativen Führen	55

12 Inhaltsverzeichnis

Der Ohio State Leadership Quadrant	56
Gesamtbetrachtung von Führung in Unternehmen	58
Haltung einer Führungskraft	59
Werte und Normen in Ihrem Führungskonzept	61
Wie Sie Vorbild sind	63
Kapitel 4	
Ihre Rolle als Führungskraft	65
Der Zusammenhang zwischen Erwartungen und Rolle	66
Erwartungen des Umfelds an Sie	67
Ihre eigenen Erwartungen an das Umfeld	70
Klärung der gegenseitigen Erwartungen	71
Umgang mit den gegenseitigen Erwartungen	71
Kapitel 5	
Ihre ersten 100 Tage als Führungskraft	75
Ihre Erstgespräche mit den Mitarbeitern führen	75
Situation: Vom Kollegen zur Führungskraft	79
Situation: Übernahme einer bestehenden Abteilung im selben Unternehmen	81
Situation: Übernahme einer bestehenden Abteilung in einem anderen Unternehmen	82
Situation: Übernahme einer neuen Abteilung	83
Die Prozesse und Abläufe organisieren	84
Vereinbarungen zur Kommunikation und Information treffen	87
Ihr Fahrplan für die ersten 100 Tage	91
TEIL II	
IHRE Kernaufgaben als Führungskraft	95
Kapitel 6	
Mitarbeitern Orientierung geben – Der Zielvereinbarungsprozess	97
Wozu eigentlich Ziele?	97
Das Unternehmensleitbild	102
Die Wege bei der Zielvereinbarung	105
Die Zielarten	107
Die Formulierung von Zielen	108
Das Zielvereinbarungsgespräch mit Ihrem Mitarbeiter	112
Vorbereitung	115
Begrüßung und Ablauf	117
Ziele des vergangenen Jahres besprechen	117
Ziele für das kommende Jahr besprechen	118
Abschluss	118
Die Zwischengespräche	119
Prämien für die Zielerreichung	120

Kapitel 7
Mitarbeiter fördern – Feedback und Beurteilungsgespräche **125**

- Das anlassbezogene Feedback 126
 - Lob und Anerkennung..... 126
 - Kritik äußern..... 135
- Das regelmäßige Feedback – die Beurteilung..... 140
 - Beurteilung mit System..... 141
 - Kompetenzfelder 142
 - Bewertungsskala 146
 - Vorgegebene Bewertungsskalen und ihre Tücken 147
 - So nicht – No-Gos..... 154
 - Die Beurteilungen im Jahresverlauf..... 154
- Ein Beurteilungsgespräch führen 156
 - Die Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch 157
 - Die Begrüßung und die Besprechung des Ziels..... 162
 - Die Besprechung der Beurteilung 163
 - Der Abschluss des Beurteilungsgesprächs 169

Kapitel 8
Aufgaben an Mitarbeiter übertragen **171**

- Die Delegation »nach unten«..... 172
 - Die Vorbereitung der Delegation..... 173
 - Die Durchführung der Delegation..... 176
 - Mit Widerständen bei der Delegation umgehen..... 179
- Die Delegation »nach oben« 181

Kapitel 9
Kontrollen richtig durchführen..... **185**

- Der Unterschied zwischen Kontrolle und Überwachung..... 185
- Wie und wann Sie Kontrollen durchführen 187
- Die richtige Anzahl und Art der Kontrolle 189
- Der Zusammenhang zwischen Kontrolle und Motivation..... 192

Kapitel 10
Die Qual der Wahl – Entscheidungen treffen **195**

- Voraussetzungen für Entscheidungen 196
- Wie Sie Ihre Entscheidungen sicher treffen..... 200
- Der richtige Umgang mit Entscheidungen..... 201
- Fehlerkultur im Unternehmen..... 202

TEIL III
ETABLIEREN SIE SICH ALS FÜHRUNGSKRAFT **205**

Kapitel 11
Ihre Mitarbeiter zu einem Team entwickeln..... **207**

- Die Unterschiede zwischen Gruppe und Team..... 207

14 Inhaltsverzeichnis

Die vier Phasen eines Teams	211
Phase 1: Die Gründungsphase	211
Phase 2: Die Klärungsphase	212
Phase 3: Die Organisationsphase	214
Phase 4: Die Hochleistungsphase	215
Für zeitlich befristete Teams: Die fünfte Phase	216
Ihre Aufgaben als Führungskraft in den einzelnen Phasen	218
Führen in Phase 1: Die Gründungsphase	218
Führen in Phase 2: Die Klärungsphase	223
Führen in Phase 3: Die Organisationsphase	225
Führen in Phase 4: Die Hochleistungsphase	228
Wie Sie mit Veränderungen im Team umgehen	229
Phase 1: Der Schock	231
Phase 2: Die Verneinung	231
Phase 3: Der Widerstand	232
Phase 4: Das »Tal der Tränen«	232
Phase 5: Ausprobieren und Anpassung	233
Phase 6: Erkennen und Commitment	233
Veränderungsmanagement	234

Kapitel 12

Auftretende Konflikte lösen **237**

Konflikt – Was ist das eigentlich?	237
Ebene 1: win-win	240
Ebene 2: win-lose	240
Ebene 3: lose-lose	243
Konflikten vorbeugen	244
Regeln vereinbaren	245
Gute Vernetzung	246
Achtsamkeit	246
Erwartungen klären	246
Wie Sie Konflikte erkennen und ansprechen	247
Konflikte erkennen	247
Konflikte ansprechen	250
Ihre Wege zur Konfliktlösung	252
Die Art des Konflikts	252
Die Strategien der Konfliktparteien im Klärungsgespräch	253
Ihre Haltung als Konfliktlöser	255
Wege und Vorgehensweisen zur Konfliktlösung	256
Das Vieraugengespräch	258
Das Sechsaugengespräch	259
Das Gruppengespräch	260
Die Machtausübung	262

Kapitel 13

Teammeetings effektiv moderieren **263**

Methoden zur Zusammenarbeit und Kommunikation in Sitzungen	263
Präsentieren vor dem Team	267

Ergebnisse gezielt festhalten und nachverfolgen 270
 Die Kontinuität der Ergebnisse sicherstellen. 273

**TEIL IV
 ERGÄNZENDE WERKZEUGE FÜR IHREN FÜHRUNGSALLTAG 275**

**Kapitel 14
 Ihre wichtigsten arbeitsrechtlichen Grundlagen 277**

Das Fehlverhalten von Mitarbeitern erkennen und dokumentieren. 277
 Wie Sie Kritikgespräche mit Ihren Mitarbeitern führen 279
 Von der Ermahnung bis zur Abmahnung. 281
 Was Sie über die Kündigung wissen sollten 283

**Kapitel 15
 Das Team mit Zahlen steuern 287**

Controllingprozesse beherrschen. 287
 Messen Sie Erfolge in Zahlen 291
 Wie Sie Auswertungen und Zahlenwerke im Griff haben 292
 Aus Zahlen Maßnahmen ableiten und umsetzen. 294

**Kapitel 16
 Ihr Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen 297**

Umgekehrt denken: Führung von »unten« nach »oben« 297
 Wie Sie Ideen und Vorstellungen nach »oben« verkaufen 299
 Vertreten Sie die Vorgaben von »oben« bei Ihren Mitarbeitern. 300
 Ihr wertschätzender Umgang mit Führungskollegen. 302

**TEIL V
 BESONDERE FÜHRUNGSTHEMEN IM FOKUS 305**

**Kapitel 17
 Motivation als Beweggrund des Handelns 307**

Definition des Begriffs »Motivation«. 307
 Ihre eigene Motivation kennen 309
 Motivation und Mitarbeiter – ein unschlagbares Duo 310
 Statuskontrolle – Die Motivation der Mitarbeiter erkennen 310
 Alle Hebel bei der Mitarbeitermotivation in Bewegung setzen. 311

**Kapitel 18
 Ihr Basiswissen zur Kommunikation für Führungskräfte 313**

Wie Sie ICH- und DU-Botschaften nutzen 313
 Die vier Seiten einer Nachricht verstehen 316
 Aktives Zuhören gezielt einsetzen. 318
 Fragetechniken in Mitarbeitergesprächen verwenden 320

Kapitel 19	
Moderne Führungsmodelle und Ihre Rolle darin	325
Elemente agiler Führung nutzen	325
Resilienz im Unternehmen und bei Ihnen	329
Ihre persönliche Work-Life-Balance	331
Wie Sie im Generationenmodell führen	333
TEIL VI	
DER TOP-TEN-TEIL	335
Kapitel 20	
Zehn Mitarbeitergespräche, die Führungskräfte führen	337
Das Feedbackgespräch	337
Das Beurteilungsgespräch	337
Das Fördergespräch	338
Das Zielvereinbarungsgespräch	338
Das Delegationsgespräch	338
Das Interventionsgespräch	338
Das Konfliktklärungsgespräch	338
Das Gehaltsgespräch	339
Das Einführungsgespräch	339
Das Kündigungsgespräch	339
Kapitel 21	
Zehn Begleiter auf dem Weg zur Führungskraft	341
Zeit	341
Erfahrungen	341
Lernbereitschaft	342
Neugierde	342
Mut	342
Vorbereitung	342
Vertrauen	343
Positives Menschenbild	343
Rückhalt	343
Anstand	343
Abbildungsverzeichnis	345
Stichwortverzeichnis	347