

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die neue Rolle als Führungskraft</b>	<b>1</b>
1.1	All Animals Are Equal, Some Animals Are More Equal	1
1.2	Was bedeutet eigentlich „Mitarbeiterführung“?	3
1.2.1	Vertikalität als Bestandteil von Führung	4
1.2.2	Führung heißt Bestimmung ausüben	5
1.2.3	Bewirken, dass andere folgen	6
1.3	Der eigene Führungsstil: Wie will ich die Führungsrolle wahrnehmen?	7
1.4	Umgang mit den Mitarbeitern: Sollte ich alle immer gleich behandeln?	10
1.5	Wie bringe ich meine Mitarbeiter hinter mich?	11
1.6	Zusammenfassung	14
1.6.1	Warum ist dieses Thema für Sie als ehemaligen Kollegen besonders herausfordernd und wichtig?	14
1.6.2	Typische Fehler und Fallstricke	14
1.6.3	Das sollten Sie besonders beachten	14
<b>2</b>	<b>Das Richtige tun – Was sind meine wirklich erfolgskritischen Themen und Aufgaben?</b>	<b>17</b>
2.1	Worin besteht die Herausforderung in den „ersten einhundert Tagen“?	17
2.2	Analyse der Ressourcen und Herausforderungen	20
2.2.1	Nicht schlecht über Ihren Vorgänger sprechen	23
2.2.2	Eine eigene schlüssige Strategie entwickeln	24
2.2.3	Dringende und wichtige Aufgaben	27
2.2.4	Wichtige, aber nicht dringende Aufgaben	27
2.2.5	Dringende, aber nicht wichtige Themen	27
2.2.6	Weniger wichtige und weniger dringende Aufgaben	28
2.3	Zusammenfassung	30
2.3.1	Warum ist dieses Thema für Sie als ehemaligen Kollegen besonders herausfordernd und wichtig?	30
2.3.2	Typische Fehler und Fallstricke	30
2.3.3	Das sollten Sie besonders beachten	30

<b>3 Die Erwartungen klären – Wie führe ich das erste Gespräch mit Kollegen, Mitarbeitern und meinem Chef?.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Warum ist es so wichtig, die Erwartungen zu klären? .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.1 Die Bedeutung des Erwartungsabgleichs mit Ihren Vorgesetzten .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.2 Die Bedeutung der Erwartungsklärung mit Ihren Mitarbeitern .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.3 Die Bedeutung des Erwartungsabgleichs mit Ihren Kollegen und Schnittstellenpartnern .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.4 Vorsicht, Falle! .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Die gegenseitigen Erwartungen in einem konstruktiven Gespräch klären – Der Gesprächsablauf .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Das Erwartungsgespräch mit Ihrem eigenen Chef – Chancen und Fallen .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Das Gespräch über die Erwartungen mit den Mitarbeitern und Konkurrenten – Chancen und Fallen .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Das Gespräch über Erwartungen mit Ihren Kollegen und Kunden – Chancen und Fallen .....</b>	<b>50</b>
<b>3.6 Schlüsselpersonen identifizieren .....</b>	<b>52</b>
<b>3.7 Die Erwartungen an sich selbst – Was ist Ihre Rolle und Ihr Selbstverständnis als neue Führungskraft? .....</b>	<b>53</b>
<b>3.8 Zusammenfassung .....</b>	<b>55</b>
<b>3.8.1 Warum ist dieses Thema für Sie als ehemaligen Kollegen besonders herausfordernd .....</b>	<b>55</b>
<b>3.8.2 Typische Fehler und Fallstricke .....</b>	<b>56</b>
<b>3.8.3 Das sollten Sie besonders beachten .....</b>	<b>56</b>
 <b>4 Unterschiedliche Persönlichkeiten – Wo liegen Chancen, wo Fallstricke? .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Warum sich eine Analyse der Persönlichkeiten in Ihrem Team lohnt .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Unterschiedliche Reaktion je nach Persönlichkeit .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.1 Der Macher .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.2 Der Expressive .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.3 Der Beständige/Integrative .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.4 Der Analytiker .....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 Welcher Typ bin ich? .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4 Welcher Mitarbeitertyp eignet sich besonders für welche Aufgabe? .....</b>	<b>70</b>
<b>4.4.1 Wie der Macher auf Ihre Beförderung reagiert und wie Sie damit umgehen .....</b>	<b>70</b>
<b>4.4.2 So reagiert der Expressive auf Ihren Aufstieg .....</b>	<b>71</b>
<b>4.4.3 Wie begegnet der Beständige/Integrative seinem neuen Chef? .....</b>	<b>72</b>
<b>4.4.4 So reagiert der Analytiker auf Sie als Vorgesetzter .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5 Zusammenfassung .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.1 Warum ist dieses Thema für ehemalige Kollegen besonders herausfordernd und wichtig? .....</b>	<b>74</b>

4.5.2	Typische Fehler und Fallstricke .....	74
4.5.3	Das sollten Sie besonders beachten .....	74
<b>5</b>	<b>Motivieren und erfolgreich delegieren – Wie erreiche ich, dass alle in meinem Sinne handeln? .....</b>	<b>75</b>
5.1	Erfolgreiche Delegation und Motivation will gelernt sein .....	75
5.2	Mitarbeiter erfolgreich motivieren .....	78
5.2.1	Motivierende Rahmenbedingungen schaffen .....	78
5.2.2	Wie können Sie dazu motivieren, bestimmte Dinge zu tun? .....	79
5.2.3	Die innere Motivation der Mitarbeiter nutzen .....	80
5.2.4	Motivieren durch Anreize .....	81
5.2.5	Grenzen der Motivierung von Mitarbeitern .....	83
5.2.6	Chancen und Risiken in der Motivierung von Mitarbeitern .....	83
5.3	Klar sagen, was erreicht werden soll – Führen mit Zielen .....	84
5.3.1	Ziele setzen oder Ziele vereinbaren? .....	86
5.3.2	So führen Sie ein Bilanzgespräch .....	87
5.4	Delegationshürden überwinden und erfolgreich delegieren – Gewinnen Sie Spielräume .....	88
5.4.1	Die „Ich bin schneller“-Delegationshürde .....	90
5.4.2	Die „Die Mitarbeiter sind auch schon alle überlastet“- Delegationshürde .....	91
5.4.3	Die „Was gut sein soll, muss man selbst machen!“- Delegationshürde .....	92
5.4.4	Die „Wenn ich alles delegiere, bin ich ja überflüssig“- Delegationshürde .....	93
5.4.5	Die „Das ist doch mein Baby“-Delegationshürde .....	94
5.4.6	So delegieren Sie richtig .....	94
5.4.7	Mitarbeiter zur Selbstständigkeit erziehen und Rückdelegationen vermeiden .....	96
5.5	Zusammenfassung .....	98
5.5.1	Warum ist dieses Thema für ehemalige Kollegen besonders herausfordernd und wichtig? .....	98
5.5.2	Typische Fehler und Fallstricke .....	98
5.5.3	Das sollten Sie besonders beachten .....	99
<b>6</b>	<b>Sich durchsetzen und klar positionieren – Wann muss ich Härte zeigen? .....</b>	<b>101</b>
6.1	Worin besteht die Herausforderung bei der Durchsetzung von Anweisungen? .....	101
6.1.1	Wenn Motivation nicht erreicht werden kann – Ein Beispiel .....	102
6.2	Sinn stiftend, um Einsicht zu erzeugen .....	103
6.3	Appell an das Pflichtbewusstsein .....	104

---

6.4	Wenn der Mitarbeiter keine Einsicht zeigt: hartes Durchgreifen oder Schmusekurs? .....	105
6.5	Schwarz-Weiß-Denken als Ursache von extremen Verhaltensweisen .....	107
6.6	Selbstanalyse – Zu welcher Verhaltensweise tendieren Sie? .....	109
6.6.1	Verhaltenstendenzen bei der Delegation .....	110
6.6.2	Verhaltenstendenzen bei der Kontrolle .....	113
6.7	Verhaltensbandbreite entwickeln .....	116
6.7.1	„Ich möchte“ – statt „ich möchte nicht“ .....	116
6.8	Schrittweises Probieren, wenn möglich mit Feedback .....	118
6.9	Zusammenfassung .....	119
6.9.1	Warum ist dieses Thema für ehemalige Kollegen besonders herausfordernd und wichtig? .....	119
6.9.2	Typische Fehler und Fallstricke .....	119
6.9.3	Das sollten Sie besonders beachten .....	119
7	Mitarbeitergespräche erfolgreich führen – Erwartungen verdeutlichen, ohne zu demotivieren .....	121
7.1	Führungskraft beurteilt Mitarbeiter – nun wird die Hierarchie deutlich .....	121
7.2	Typische Gründe, die das Mitarbeitergespräch so schwer machen – und was Sie dagegen tun können! .....	122
7.3	Feedback: wertschätzend und klar .....	124
7.4	Feedbackgespräche strukturiert führen .....	126
7.4.1	Schritt 1: Konkretes Verhalten beschreiben .....	127
7.4.2	Schritt 2: Wirkung und Konsequenzen des Verhaltens .....	129
7.4.3	Schritt 3: Erwartungen .....	130
7.5	Struktur und Ablauf eines formalisierten Mitarbeitergespräches .....	130
7.5.1	Zu Punkt 1: Kurze Einleitung .....	132
7.5.2	Zu Punkt 2: Darstellung aus der Sicht des Mitarbeiters vor Ihrem Feedback .....	133
7.5.3	Zu Punkt 3: Besprechung des Bogens .....	135
7.5.4	Zu Punkt 4: Besprechung der Zukunft .....	136
7.6	Häufig gestellte Fragen .....	136
7.6.1	Was ist eine gute Vorbereitung? .....	137
7.6.2	Wie lange sollte ein Mitarbeitergespräch dauern? .....	137
7.6.3	Wann sollte das Mitarbeitergespräch stattfinden? .....	138
7.6.4	Wann wird der Bogen ausgefüllt? .....	138
7.6.5	Muss ich immer mit etwas Positivem oder Small Talk beginnen? ...	140
7.6.6	Wie bereite ich mich mental auf kritische Gespräche vor? .....	141
7.7	Wenn der Mitarbeiter Ihre Beurteilung nicht akzeptiert .....	144
7.8	Zusammenfassung .....	148

7.8.1	Warum ist dieses Thema für ehemalige Kollegen besonders herausfordernd und wichtig? .....	148
7.8.2	Typische Fehler und Fallstricke .....	149
7.8.3	Das sollten Sie besonders beachten .....	149
<b>8</b>	<b>Umgang mit persönlichen Grenzen – Was tue ich, wenn gar nichts mehr geht? .....</b>	<b>151</b>
8.1	Typische Situationen .....	152
8.1.1	„Das erste Mal“ .....	152
8.1.2	„Allein auf weiter Flur“ .....	152
8.1.3	„Das Leben ist eine Baustelle“ .....	152
8.1.4	„Alle Affen auf meiner Schulter“ .....	153
8.1.5	„Eine Frage der Ehre“ .....	153
8.2	Zusammenfassung .....	154
8.2.1	Warum ist dieses Thema für ehemalige Kollegen besonders herausfordernd und wichtig? .....	154
8.2.2	Typische Fehler und Fallstricke .....	154
8.2.3	Das sollten Sie besonders beachten .....	155
<b>Literatur</b>	.....	<b>157</b>
<b>Sachverzeichnis</b>	.....	<b>159</b>