
Inhaltsverzeichnis

1 Die neue Rolle als Führungskraft	1
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
2 Das Richtige tun – Was sind meine wirklich erfolgskritischen Themen und Aufgaben?	17
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

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

4.5.2	Typische Fehler und Fallstricke	74
4.5.3	Das sollten Sie besonders beachten	74
5	Motivieren und erfolgreich delegieren – Wie erreiche ich, dass alle in meinem Sinne handeln?	75
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
6	Sich durchsetzen und klar positionieren – Wann muss ich Härte zeigen?	101
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 stiften, 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 her-
ausfordernd und wichtig? 148
 - 7.8.2 Typische Fehler und Fallstricke 149
 - 7.8.3 Das sollten Sie besonders beachten 149
- 8 Umgang mit persönlichen Grenzen – Was tue ich, wenn gar nichts
mehr geht? 151
 - 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 her-
ausfordernd und wichtig? 154
 - 8.2.2 Typische Fehler und Fallstricke 154
 - 8.2.3 Das sollten Sie besonders beachten 155
- Literatur 157
- Sachverzeichnis 159