

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Einführung	21
Über dieses Buch	22
Wie Sie dieses Buch nutzen können	23
Konventionen in diesem Buch	23
Törichte Annahmen über den Leser	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Sie wollen also Manager werden	23
Teil II: Mitarbeiter managen	24
Teil III: Ziele erreichen	24
Teil IV: Mit anderen zusammenarbeiten	24
Teil V: Harte Zeiten für harte Manager	24
Teil VI: Das Handwerkszeug für Manager	24
Teil VII: Der Top-Ten-Teil	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	25
 Teil I	
<i>Sie wollen also Manager werden</i>	27
 Kapitel 1	
<i>Sie sind Manager – und jetzt?</i>	29
Verschiedene Managementstile	29
Macho-Management	31
Partizipatives Management	31
Der beste Stil	31
Erkennen, dass schnelle Lösungen nicht funktionieren	33
Sich den Herausforderungen des Managements stellen	35
Die alten Regeln funktionieren nicht mehr	36
Die Welt hat sich verändert	37
Vertrauen ist kein Schimpfwort	38
Die neuen Funktionen des Managements	39
Stimulieren und inspirieren	41
Ermächtigen und Verantwortung übertragen	42
Unterstützen	43
Kommunizieren	43

Die ersten Schritte zum Manager	44
Hinsehen und zuhören	45
Handeln und lernen	46

Kapitel 2

Führen, folgen oder sich heraushalten **49**

Die Unterschiede zwischen Management und Führung verstehen	50
Was Führungspersonen tun	51
Zum Handeln inspirieren	51
Kommunizieren	52
Unterstützen und ermöglichen	53
Führende Führungseigenschaften im Überblick	54
Optimismus	55
Zuversicht	56
Integrität	56
Entschlusskraft	57
Die Führung teilen	57

Teil II

Mitarbeiter managen **61**

Kapitel 3

Die Eine-Million-Euro-Entscheidung:

Mitarbeiter anwerben und auswählen **63**

Nach den richtigen Dingen fragen	63
Die Stelle und die Person definieren	66
Gute Mitarbeiter finden	66
Die besten Vorstellungsgespräche der Welt führen	69
Die richtigen Fragen stellen	70
Was Sie bei Vorstellungsgesprächen tun sollten	71
Was Sie bei Vorstellungsgesprächen vermeiden sollten	74
Die Kandidaten bewerten	75
Die Referenzen überprüfen	75
Ihre Notizen durchsehen	76
Eine zweite (oder dritte) Gesprächsrunde durchführen	77
Die Besten einstellen (und den Rest gehen lassen)	77
Objektiv sein	78
Ihrem Instinkt vertrauen	78
Nach dem Stellenangebot	79

Kapitel 4

Mitarbeiter zu besseren Leistungen motivieren

81

Das beste Managementprinzip der Welt	82
Anerkennung ist nicht so einfach, wie es klingt	82
Motivation für die Katz	83
Herausfinden, was Mitarbeiter wollen	85
Ein förderliches Umfeld schaffen	87
Einen guten Plan haben	89
Entscheiden, was Sie belohnen wollen	89
Mit dem Positiven anfangen	91
Die kleinen Dinge ins Rampenlicht rücken	93
Geld und Motivation	94
Ausgleich durch Löhne und Gehälter	94
Erkennen, wann Belohnungen zu Ansprüchen werden	94
Herausfinden, was Ihre Mitarbeiter motiviert	95
Erkennen, dass Sie den Schlüssel zur Motivation Ihrer Mitarbeiter in den Händen halten	96

Kapitel 5

Coaching, Mentoring und Personalentwicklung

99

Die Rolle eines Coachs spielen	100
Coaching: Eine Orientierungshilfe	101
Coaching-Metaphern für den beruflichen Erfolg	102
Den Sachverstand des Coachs anzapfen	103
Mitarbeiter weiterentwickeln und als Mentor betreuen	105
Die positiven Auswirkungen der Personalentwicklung	106
Pläne für die Karriereentwicklung schmieden	108
Mitarbeitern helfen, sich weiterzuentwickeln	109
Einen Mentor finden oder ein Mentor sein	111
Personalentwicklung und Verschlinkungen ausbalancieren	112

Teil III

Ziele erreichen

115

Kapitel 6

Ziele definieren

117

Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie wollen, wie können Sie dann wissen, wann Sie da sind?	118
SMART-Ziele definieren	120
Ziele setzen: Weniger ist mehr	123
Ihre Ziele vermitteln	124
Mit Prioritäten jonglieren	127
Ihre Macht zum Guten nutzen: Ihre Ziele verwirklichen	130

Kapitel 7**Zum Experten in Leistungsbewertung und Leistungsmanagement werden 133**

Die ersten Schritte	134
Ein System für unmittelbares Leistungsfeedback entwickeln	135
Kontrollpunkte festlegen: Die Meilensteine	136
Die Kontrollpunkte erreichen: Die Aktionen	136
Eins nach dem anderen: Die Beziehungen	137
Den zeitlichen Rahmen definieren: Die Zeitvorgaben	138
Den Schwund gering halten	138
Die Ergebnisse auswerten	139
Warum die Bewertung von Leistungen wichtig ist	140
Der Leistungsbewertungsprozess im Detail	142
Sich auf eine überraschungsfreie Leistungsbewertung vorbereiten	145

Kapitel 8**In Ihrem Arbeitsumfeld ein Experte sein 149**

Ihr Arbeitsumfeld unter die Lupe nehmen	149
Eine PESTEL-Analyse durchführen	149
Eine SWOT-Analyse durchführen	151
Ihren Markt kennen	154
Andere Probleme ermitteln und lösen	154
Den Ruf Ihres Unternehmens in Betracht ziehen	156
Zu einem Schluss kommen	156
Ihre Verantwortlichkeiten kennen und akzeptieren	156
Sich Ihren Verpflichtungen stellen und Ihr Handeln verantworten	157
Grün sein und grüner werden	157

Teil IV**Mit anderen zusammenarbeiten 161****Kapitel 9****Ihre Stakeholder kennen und verstehen 163**

Mit anderen zurechtkommen	163
Andere zufriedenstellen, wenn und wo es geht	163
Vertrauen vermitteln	164
Mit Unannehmlichkeiten umgehen	165
Ihre Stakeholder kennen	165
Geldgeber	165
Kunden und Klienten	166
Mitarbeiter	167
Lieferanten	169
Kommunen	170

Alle anderen berücksichtigen	171
Die Medien	171
Regierung und Aufsichtsbehörden	173
Interessengruppen, Lobbys und berechtigtes Interesse	174

Kapitel 10

Effektiv kommunizieren **175**

Kommunikation als Eckpfeiler Ihres Unternehmens betrachten	175
An der vordersten Front der Informations- und Kommunikationstechnologie stehen	177
Geschwindigkeit und Flexibilität	178
Geräte und Apparate	179
Videokonferenzen	179
Über schlechte Kommunikation herziehen	180
Die Ursachen schlechter Kommunikation kennen	180
Kommunikationshindernisse unter der Lupe	181
Den Brunnen der Kommunikation vergiften	182
Hören, um zuzuhören	183
Die Macht des geschriebenen Wortes nutzen	185

Kapitel 11

In Teams und Gruppen zusammenarbeiten **187**

Die alten Hierarchien abbauen	188
Organisationen verkleinern	188
Mehr zusammenarbeiten	189
Ihre Teams ermächtigen	190
Den Wert ermächtigter Mitarbeiter erkennen	191
Ihre Teams managen	191
Die Vorteile von Teams identifizieren	192
Kompakter und agiler	192
Innovativ und anpassungsfähig	193
Ihre Teams zusammenstellen und unterstützen	193
Formale Teams	194
Informelle Teams	195
Selbstgesteuerte Teams	196
Die Realität	197
Teams und neue Technologien	198

Kapitel 12

Flexible Mitarbeiter managen **199**

Platz für neuartige Mitarbeiter schaffen	200
Sich auf Flexibilität vorbereiten	200
Beeinträchtigungen der Unternehmenskultur verhindern	201

Aus der Entfernung managen	203
Schichtarbeit und verschiedene Arbeitszeitregelungen managen	204
Telearbeit ermöglichen	205

Teil V

Harte Zeiten für harte Manager **207**

Kapitel 13

Risiken verstehen und managen **209**

Risiken definieren	210
Unternehmensinterne Risiken	211
Risiken im Geschäftsumfeld	212
Wissen, was aus welchen Gründen schiefgehen kann	212
Verluste	213
Unfälle	215
Kriminalität	215
Erkennen, was wirklich schiefgehen kann	216
Wissen, was Sie tun können und tun müssen	218
Nicht vergessen: Risikomanagement lohnt sich!	220

Kapitel 14

Ethische Fragen und Büropolitik **221**

Das Richtige tun: Ihr Verhältnis zur Ethik	221
Ethik definieren	222
Einen ethischen Kodex entwickeln	223
Ethisch leben	225
Ihr büropolitische Umfeld bewerten	226
Das politische Umfeld der Organisation bewerten	227
Die zentralen Akteure identifizieren	228
Das Organigramm neu zeichnen	229
Der Kommunikation auf den Grund gehen: Was ist echt und was nicht?	231
Dem Handeln glauben, nicht den Worten	232
Zwischen den Zeilen lesen	232
Informationsquellen sondieren	233
Die ungeschriebenen Regeln einer Organisation aufdecken	235
Allseits freundlich sein	235
Anderen helfen zu bekommen, was sie wollen	236
Bei internen Partys nicht über die Stränge schlagen	236
Ihren Manager managen	237
Sich mit der Hilfe Ihres Mentors weiterentwickeln	238
Sich als vertrauenswürdig erweisen	238

Sich selbst schützen	239
Alles dokumentieren	239
Nichts versprechen, was Sie nicht halten können	239
Sichtbar sein	240

Kapitel 15

Veränderungen am Arbeitsplatz managen **241**

Schritt halten	241
Zwischen legitimer Dringlichkeit und Krisenmanagement wählen	242
Krisen erkennen und bewältigen	242
Veränderungen begrüßen	243
Die vier Phasen der Veränderung identifizieren	244
Herausfinden, warum Sie sich gegen Veränderungen wehren	245
Ihren Mitarbeitern helfen, Veränderungen zu bewältigen	247
Ihre Mitarbeiter anregen, die Initiative zu ergreifen	248
Sich selbst verändern	250

Kapitel 16

Standards festlegen und durchsetzen: Mitarbeiterdisziplin **251**

Warum Mitarbeiter diszipliniert werden müssen	252
Sich an die Verfahrensvorschriften halten	253
Die Leistung betrachten, nicht die Persönlichkeit	254
Die zwei Gleise der Disziplinierung	255
Leistungsmängel angehen: Das erste Gleis	256
Fehlverhalten sanktionieren: Das zweite Gleis	258
Mitarbeiter disziplinieren in fünf Schritten	260
Das inakzeptable Verhalten beschreiben	260
Die Auswirkungen auf das Team oder die Abteilung beschreiben	260
Die notwendigen Veränderungen aufzählen	261
Die Konsequenzen umreißen	261
Emotionale Unterstützung gewähren	262
Alles zusammenführen	262
Einen Leistungsverbesserungsplan erstellen und umsetzen	263

Kapitel 17

Sich von Mitarbeitern trennen **265**

Kündigungen annehmen	265
Kündigungen aussprechen	266
Mitarbeiter aus betrieblichen Gründen entlassen	267
Die verschiedenen Kündigungen richtig anpacken	269
Gute Gründe für eine Entlassung sammeln	271

Sich an Kündigungen gewöhnen	272
Das Unvermeidliche zu vermeiden versuchen	273
Auf eine Kündigung hinarbeiten	274
Erst warnen und dann feuern	275
Ein faires Entlassungsgespräch in drei Schritten	276
Den besten Zeitpunkt für das Entlassungsgespräch bestimmen	279

Teil VI

Das Handwerkzeug für Manager 281

Kapitel 18

Budgetieren und Bilanzieren 283

Die wunderbare Welt der Budgetierung erkunden	283
Die Budgetplanung	285
Budgetplanung und Wirklichkeit	287
Wirklichkeitsnahe Budgets erstellen	289
Im Budgetrahmen bleiben	290
Die Grundlagen der Buchführung verstehen	292
Die Bilanzgleichung lösen	292
Die doppelte Buchführung verstehen	295
Die häufigsten in der Praxis vorkommenden Finanzberichte	296
Die Abschlussbilanz	296
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung	297
Die Cashflow-Rechnung	299
Die Gesundheit des Unternehmens analysieren	299
Finanzielle Kennzahlen nutzen	299
Andere Messgrößen heranziehen	301

Kapitel 19

Die technologischen Möglichkeiten nutzen 303

Technologie zu Ihrem Vorteil nutzen	303
Ihr Geschäft kennen	304
Einen technologischen Wettbewerbsvorteil schaffen	304
Einen Plan entwickeln	305
Sich beraten lassen	306
Die Vor- und Nachteile technologischer Hilfsmittel bewerten	307
Effizienz und Produktivität steigern	309
Informationstechnologie optimal nutzen	311
Planung und Implementierung	312

Kapitel 20**Strategien für globales Management formulieren 315**

Was ist Globalisierung?	316
Über globales Wissen und Fachwissen verfügen	317
Warum global antreten (und warum nicht)?	318
Wissen, wo man sich niederlässt und warum	319
Ausrechnen, ob Sie wirklich Gewinn machen	320
Einige Managementmythen entzaubern	321
Auslagern: Das Allheilmittel	322
Ihre Verträge unter Kontrolle halten	323
Ihren guten Ruf erhalten	323
Erkennen, dass Auslagern harte Arbeit ist	324

Kapitel 21**Managementtrends im Auge behalten 325**

Ein professioneller Manager sein	326
Die Grundlagen aufbauen	327
Den besten Managementtrends folgen	328
Outsourcing	329
Eine lernende Organisation schaffen	330
Flache Hierarchien einführen	331
Offenes Management	332
Berater in Anspruch nehmen	333
Stress managen	336
Sich verpflichten, ein kompetenter Manager zu sein	338

Teil VII**Der Top-Ten-Teil 339****Kapitel 22****Zehn verbreitete Managementfehler 341**

Den Übergang vom Mitarbeiter zum Manager nicht vollziehen	341
Keine klaren Ziele und Erwartungen formulieren	342
Nicht delegieren	342
Nicht kommunizieren	342
Sich keine Zeit für Mitarbeiter nehmen	343
Die Leistungen der Mitarbeiter nicht würdigen	343
Sich nicht weiterentwickeln	344
Sich dem Wandel widersetzen	344
Nach schnellen Reparaturen statt langfristigen Lösungen suchen	345
Alles viel zu ernst nehmen	345

Kapitel 23**Zehn verbreitete Managementmythen 347**

Man kann sich nicht darauf verlassen, dass Mitarbeiter verantwortlich handeln	347
Man muss seinen Mitarbeitern ständig auf die Finger schauen	348
Wenn man delegiert, verliert man die Kontrolle über die Aufgabe und das Ergebnis	348
Sie sind der Einzige, der die Antworten kennt	349
Wenn Sie es selbst machen, geht es schneller	349
Delegieren untergräbt Ihre Autorität	349
Ihre Mitarbeiter ernten Anerkennung für gute Arbeit, Sie nicht	350
Delegieren macht Sie weniger flexibel	350
Ihre Mitarbeiter haben zu viel zu tun	351
Ihre Mitarbeiter sehen das Gesamtbild nicht	351

Kapitel 24**Zehn Möglichkeiten, Mitarbeiter mit ins Boot zu holen
(und sie zu bewegen, dort zu bleiben!) 353**

Unterstützen und beteiligen	353
Professionell mit Fehlern umgehen	354
Autonomie gewähren	354
Flexible Arbeitszeiten ermöglichen	354
Weiterbildung und Personalentwicklung anbieten	355
Zeit investieren	355
Den Ausbau von Stellen ermöglichen	356
Loben und anerkennen, wo es angebracht ist	356
Probleme schnell lösen	357
Mitarbeiter fair belohnen	357

Kapitel 25**Zehn Klassiker der Business-Literatur, die Sie kennen sollten 359**

Auf der Suche nach Spitzenleistungen	359
Sinnvoll wirtschaften	360
Der Mensch im Unternehmen	360
Das Peter-Prinzip	360
Wettbewerbsstrategie	360
Der Minuten Manager	361
Das Lexikon des ganz normalen Management-Wahnsinns	361
Die fünfte Disziplin	362
Body and Soul	362
Das SEMCO System	363

Stichwortverzeichnis 365