

Inhaltsverzeichnis

1	Macht doch einfach Euren Job!	1
1.1	Worum geht es eigentlich?	1
1.2	Brauchen wir überhaupt noch Führungskräfte?	6
1.3	Jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient	8
1.4	Kann man Mitarbeiterführung lernen?	10
1.5	Führungsaufgabe als Managementaufgabe	11
2	Welche Rolle spielt die Aufbauorganisation für Spitzenleistung?	15
2.1	Drei Grundprinzipien	17
2.1.1	Die ideale Führungsspanne bzw. Teamgröße	17
2.1.2	Wer hat für mich den Hut auf?	19
2.1.3	Zeit für Mitarbeiterführung	20
2.2	Frust – und warum typische Lösungsversuche dann nichts bewirken	20
2.2.1	Konfliktmoderation	21
2.2.2	Stellvertretung	22
2.3	Fazit und Leitfragen	22

XII Inhaltsverzeichnis

3	Die 7 + 1 Führungsaufgaben	25
3.1	ZIELE: Was Sie über Ziele wissen sollten, damit sie wirklich motivieren	27
3.1.1	Außenbezug – oder: Wozu gibt es uns eigentlich?	28
3.1.2	Drei Ziel-Ebenen	30
3.1.3	Ergebnisziele: SMART-Ziele und „Messbarkeitszwang“	32
3.1.4	Haltungsziele: Die drei Kriterien motivierender Ziele	39
3.1.5	So bringen Sie die verschiedenen Zielebenen für betriebswirtschaftlichen Erfolg zusammen	45
3.1.6	Fazit: Leitfragen	46
3.2	POTENZIALE: Wie Sie Mitarbeiter auswählen, Teams zusammenstellen und Weiterentwicklung fördern	47
3.2.1	Personalauswahl als erster Schritt der Personalentwicklung	47
3.2.2	Der Start in eine neue Führungsposition	56
3.2.3	Vom Umgang mit „Altlasten“	58
3.2.4	Return on Invest guter Einarbeitung	60
3.2.5	So bringen Schulungen, Trainings, Seminare, Coachings, Teamentwicklung was	61
3.2.6	Lösungsorientierung: „Jetzt holen wir erstmal die Kuh vom Eis“	71
3.2.7	Fazit: Praktische Konsequenzen	78
3.3	INFORMATIONEN: Wie Sie guten Austausch sichern	78
3.3.1	Besprechungen – (wie) bringen die was?	81
3.3.2	Ich hab's doch gesagt! Das müsste doch eigentlich klar sein!	84
3.3.3	Zu Risiken und Nebenwirkungen: E-Mails, Apps, Textnachrichten und Co.	87
3.3.4	Fazit: Praktische Konsequenzen	90

3.4	ENTSCHEIDUNGEN: Wie Sie die richtigen Weichen stellen (lassen)	91
3.4.1	Wie Sie Klarheit schaffen: vier Entscheidungsstufen	92
3.4.2	Wie Sie zu Entscheidungen kommen	98
3.4.3	Was, wenn Sie falsch entschieden haben?	121
3.4.4	Wie Sie Ihre Mitarbeiter stärken, Entscheidungen zu treffen	124
3.4.5	Fazit und praktische Konsequenzen	124
3.5	PLANUNG: Wie Sie so planen, dass Ihre Mitarbeiter effektiv arbeiten können	125
3.5.1	Zielfokus – der einfache Weg, richtig zu priorisieren	127
3.5.2	Motivierende Arbeitsteilung: Ziel vs. Weg	129
3.5.3	Führungsaufgaben systematisch einplanen	134
3.5.4	Auf dem Weg zum Ziel: Planungs- und Selbstmanagement-Methoden	136
3.5.5	Fazit – Leitfragen	138
3.6	DELEGATION: Wie Sie Verantwortung übertragen – und zwar wirklich	139
3.6.1	Wie Sie von vornherein gut delegieren, so dass Sie im Nachhinein nicht kritisieren müssen	139
3.6.2	Vier Ursachen, wenn es nicht wie gewünscht läuft	143
3.6.3	Hält Sie etwas vom Delegieren ab?	145
3.6.4	Fazit: Leitfragen	146
3.6.5	Wenn Sie bis hierhin alles richtig gemacht haben, ...	147
3.7	KONTROLLE: Wie Sie vertrauen, kontrollieren und motivierendes Feedback geben	147
3.7.1	Vertraue – und kontrolliere	147
3.7.2	Warum Sie kontrollieren und schnell reagieren sollten	150

XIV Inhaltsverzeichnis

3.7.3	Wie Sie als Führungskraft Vertrauen gewinnen	155
3.7.4	Wenn's läuft: laufen lassen	157
3.7.5	Feedback als Demotivator	159
3.7.6	Kein Feedback ist auch keine Lösung	161
3.7.7	Feedback geben – offen, aber nicht schonungslos	163
3.7.8	Zu sanft oder zu hart? Was Sie unbedingt über Menschen wissen sollten	164
3.7.9	Fünf Feedback-Stufen, die Lust auf Mitmachen fördern	172
3.7.10	Statt eines Fazits	197
3.8	MOTIVATION – Testfrage: Wie steht es um die Motivation Ihrer Mitarbeiter?	199
3.8.1	Was Sie zunächst mal sein lassen sollten: Demotivations-Grausamkeiten	200
3.8.2	Führungsaufgaben wahrnehmen. Nicht mehr – und nicht weniger	206
4	Konsequenzen für virtuelle Teams und Arbeit im Homeoffice	209
4.1	Produktivität und Zufriedenheit im Homeoffice	209
4.2	Was in Präsenz besser funktioniert als von Ferne – 7 K	210
4.3	Digitale Nähe beim Führen von Ferne	211
4.4	Langfristig leistungsfähig bleiben, artgerechte Haltung fürs Gehirn sicherstellen	214
5	Fazit: Führen Sie ein Team, auf das Sie stolz sein können!	217
	Literatur	223
	Stichwortverzeichnis	231