

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

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

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