

Inhalt

Zielgerichtet Einfluss nehmen	V
1 Herausforderung Führung	1
1.1 Was ist Führung?	2
1.2 Führungsmodelle	5
Das „Lokomotivenmodell“ der Führung	5
Das „Fußballfeldmodell“ der Führung	6
2 Die Persönlichkeit der/des Führenden	9
2.1 Relevante Persönlichkeitsmerkmale	9
2.2 Authentizität, Offenheit und Souveränität	12
Der Weg zu dauerhafter Authentizität	13
Offenheit versus Seelenstriptease	14
Wahre Souveränität kommt von innen	14
2.3 Notwendiges Fachwissen	15
3 Führungsstile im Spiegel der Anforderungen	17
3.1 Die „gängigen“ Führungsstile	17
3.2 Der empfehlenswerte Führungsstil	19
3.3 Führungsstil und Entscheidungsmodelle	23
Alleinentscheidungen	23
Entscheidungen mit Beteiligung der Mitarbeiter	23
Delegation der Entscheidung	23

4	Werkzeuge und Techniken der Führung	25
4.1	Das „Multitool“: Management by walking around	26
4.2	Verbindlichkeit schaffen: der „kontrollierte Dialog“	29
4.3	Verantwortungsbewusstsein erzeugen: „Visualisierung“	30
4.4	Bessere Antworten bekommen: „Fragetechniken“	32
	Offene Fragen	33
	Geschlossene Fragen	34
	Alternativfragen	34
	Fragen geschickt kombinieren	35
4.5	Themen platzieren: die „Halbsatztechnik“	35
4.6	Korrekt dokumentieren: das Ergebnisprotokoll	36
4.7	Missverständnisse vermeiden: spiegeln – paraphrasieren – verbalisieren	37
4.8	(Nicht-)Eignung der E-Mail und anderer Software-Tools	39
4.9	Zusammenarbeit „regeln“	41
	Der richtige Umgang mit Regeln	41
	Konsequenzen – unabdingbar bei Regelverstößen	43
4.10	Der „Konsequenzenkatalog“	43
	Vier-Augen-Gespräch	46
	Enger führen	46
	Eskalation	46
	Teamfeedback	48
	Verantwortlichkeitsänderung	49
	Versetzung	49
	Monetäre Auswirkung	49
	Ermahnung	50
	Abmahnung	50
	Trennung	50
4.11	Geeignete Kommunikationskanäle für Führung	51
4.12	Management by delegation und Management by objectives	52
4.13	Formalisierte Mitarbeitergespräche	53
	Nur Resümee und ohne Überraschungen	54
	Belege mit dem „Feedbacktagebuch“	54

Interessengleichheit zwischen Führendem und Mitarbeiter	55
Bumerang Leistungsbeurteilung	55
Umgang mit der Skalierung	56
Klare Ziele und Erwartungen formulieren	57
Thema „Gehalt“ im Mitarbeitergespräch	58
5 Kernprozesse der Führung	61
5.1 Führungsaufgabe Beziehungsmanagement	61
Relevanz ungestörter Beziehungen zu Mitarbeitern	62
Aufbau und Pflege ungestörter Beziehungen	63
5.2 Führungsaufgabe Delegation	65
Verantworten heißt Antworten geben	65
Verantwortung richtig formulieren!	66
Das Modell des „Verantwortungskuchens“	68
Ein Linienbeispiel	68
Ein Projektbeispiel	71
Die beiden Delegationsleitsätze für Ihren Alltag	77
Gesprächstechniken und Rahmen für den Delegationsprozess	78
Ein Delegationsbeispiel	84
5.3 Führungsaufgabe Kontrolle	85
Kontrollwerkzeuge „mbywa“ und die Melderegel	86
Kontrollwerkzeug Berichterstattung	87
Korrekte Gleichbehandlung	88
Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle	89
5.4 Führungsaufgabe Feedback	90
Formulierung von Feedback	91
Lob und Wertschätzung gekonnt aussprechen	92
Phasen und Empfehlungen für kritische Feedbackgespräche	94
Die 3-Satz-Technik für gelungenes Feedback	98
Feedback von den Mitarbeitern	104
Feedback angemessen annehmen	105
Die geeignetste Sitzordnung für Gespräche mit Mitarbeitern	106

6	Führungsaufgabe Leistungsbeurteilung	111
6.1	Maßstab „Fachliche Ergebnisse“	112
6.2	Maßstab „Regeleinhaltung“	113
6.3	Maßstab „Spezifische Verhaltenserwartungen“	113
7	Führungsaufgabe Motivation	117
7.1	Grundzüge des menschlichen Verhaltens	117
7.2	Drei zentrale Motivationsmaßnahmen	118
7.3	Der Eigenmotivation freien Lauf ermöglichen	120
7.4	Der „Motivationscheck“	121
8	Führungsaufgabe Konfliktmanagement	125
8.1	Was ist ein Konflikt und wozu Klärung?	125
8.2	Strategie zur Konfliktklärung	129
8.3	Der Kompromiss: Weichenstellung zum nächsten Konflikt	131
8.4	Der Konfliktklärungsprozess	133
9	Führungsaufgabe Change Management	139
9.1	Mitarbeiter in die Veränderung führen	139
9.2	Modelle des Change Management	142
	Das „House of Change“	142
	Das „7-Phasen-Modell“	147
9.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements	151
10	Führungsaufgabe Teamentwicklung	153
10.1	Teamentwicklung in unterschiedlichen Phasen	154
10.2	Teamentwicklung von Homeoffice-Mitarbeitern	165
11	Führungsaufgabe Selbstführung	167
11.1	Zeitfresser „Meeting“	168
	Jedes Meeting planen	168
	Meetings eliminieren	170
11.2	Zeitfresser „E-Mails“	171
11.3	Symptom „Aufschieberitis“	174

11.4	Symptom „Nicht Nein-Sagen können“	175
11.5	Zeitfresser „Unvorhergesehenes“	176
12	Neu in der Führungsrolle	179
12.1	Das Leistungsdreieck	179
12.2	Legitime und illegitime Bypässe	181
12.3	Ein paar Tipps zum Einstieg	184
12.4	Drei Schritte für die ersten Tage und Wochen	188
	Auftragsklärung	188
	Inthronisierung	189
	Antrittsgespräche	190
12.5	Die Du/Sie-Frage – ein Fallbeispiel	192
13	Führen auf Distanz und agiles Führen	195
13.1	Führen auf Distanz	195
	Der Satellitengedanke	195
	Worauf es bei Führen auf Distanz ankommt	195
	Videoanrufe anstatt Management by walking around	197
	Onboarding und Teamentwicklung trotz Homeoffice	197
13.2	Agiles Führen	198
	Die diversen Definitionen von agilem Führen	198
	Warum agiles Führen nichts Neues ist	199
	Die Verbindung zwischen agilem und klassischem Führen	200
14	Literatur	203
15	Danksagung	205
16	Der Autor	207
	Index	209