

LERNEN EINFACH GEMACHT



Neu in der Führung

für
dummies[®]



Optimal vorbereitet
in die Führungsrolle
starten

Mitarbeitern Orientierung
geben und das Team stärken

Sich als Führungskraft
eines erfolgreichen Teams
etablieren

Reiner Schon

Neu in der Führung für Dummies

Schummelseite

IHRE FÜNF FÜHRUNGSAUFGABEN

- ✓ Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Ziele.
- ✓ Fördern Sie Ihre Mitarbeiter.
- ✓ Delegieren Sie Aufgaben an Ihre Mitarbeiter.
- ✓ Führen Sie notwendige Kontrollen durch.
- ✓ Entscheiden Sie, was sie entscheiden dürfen.

DIE ZEHN WICHTIGSTEN MITARBEITERGESPRÄCHE

- ✓ **Feedbackgespräch** mit Rückmeldung zu besonders guter oder schlechter Leistung innerhalb 48 Stunden
- ✓ **Beurteilung** mit Rückmeldung zu Leistung und Verhalten im vergangenen Zeitraum
- ✓ **Fördergespräch** zur Festlegung der Maßnahmen zur Entwicklung des Mitarbeiters
- ✓ **Zielvereinbarung** mit der gemeinsamen Festlegung von Zielen für den kommenden Zeitraum
- ✓ **Delegationsgespräch** mit der Vergabe von Aufgaben an den Mitarbeiter
- ✓ **Interventionsgespräch** zum frühzeitigen Eingreifen als Vorsichtsmaßnahme
- ✓ **Konfliktklärung** zur Auflösung von bestehenden Konflikten
- ✓ **Gehaltsgespräch** zur Festlegung des zukünftigen Gehalts des Mitarbeiters
- ✓ **Einführungsgespräch** bei der Begrüßung eines neuen Mitarbeiters

- ✓ **Kündigungsgespräch** zu Klärung der Gründe, warum ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt

BESSERE KOMMUNIKATION IN MITARBEITERGESPRÄCHEN

- ✓ Einsatz der Ich-Botschaft, vor allem beim Feedback gut einsetzbar
- ✓ Fragetechniken anwenden, offene und geschlossene Fragen an den richtigen Stellen
- ✓ Aktives Zuhören üben, um Missverständnisse zu vermeiden

DIE VIER TEAMPHASEN

Forming: Die Gruppe findet sich und knüpft erste Kontakte.

Storming: Die unterschiedlichen Vorstellungen, Normen und Werte der Gruppenmitglieder prallen aufeinander. Es kommt zu Konflikten und Cliquesbildung.

Norming: In der Gruppe kristallisieren sich Regeln heraus, die allgemein akzeptiert werden. Ein Wir-Gefühl entsteht.

Performing: Alle im Team arbeiten engagiert und qualitativ hochwertig. Sie sind offen für höhere Ziele. Das Team strebt zur Hochleistung.

INSTRUMENTE FÜR EFFEKTIVE TEAMMEETINGS

- ✓ Maßnahmenplan zur Verteilung und Kontrolle von Aufgaben
- ✓ Strukturierte Tagesordnung mit Zeiteinheiten
- ✓ Protokoll im Verlauf der Sitzung anfertigen
- ✓ Rote-Karte-Regel zum Einsatz bei Vielrednern
- ✓ Themenspeicher zum Sammeln zusätzlicher Themen für die nächsten Sitzungen
- ✓ Moderationsmethoden kennen und nutzen

MÖGLICHE WEGE ZUR KONFLIKTKLÄRUNG

Vieraugengespräch der Konfliktparteien: Wenn beide noch selbstständig in der Lage sind, den Konflikt zu lösen.

Sechsaugengespräch mit Moderator und Konfliktparteien: Wenn nur noch ein »unbeteiligter Dritter« von außen den Konflikt lösen kann.

Gruppengespräch mit dem gesamten Team: Zur Offenlegung des Konflikts vor dem Team und zur Abschreckung.

Machtausübung: Als finale Lösung und letzte Eskalationsstufe, um die Konfliktparteien doch noch zu einer Einigung zu bewegen.



Reiner Schon

Neu in der Führung für **dummies**[®]



WILEY
WILEY-VCH GmbH

Neu in der Führung für Dummies

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

©2023 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Print ISBN: 978-3-527-71941-9

ePub ISBN: 978-3-527-83739-7

Coverfoto: © Jo Panuwat D/stock.adobe.com

Korrektur: Johanna Rupp

Über den Autor

Reiner Schon ist Gründer und Geschäftsführer der Methodo Beratung GmbH. Seit 2011 arbeitet er dort als Trainer, Coach und Berater für verschiedene renommierte Akademien in der Erwachsenenbildung, sowohl in Präsenz als auch online. Neben betriebswirtschaftlichen Schulungen und Kommunikationsseminaren bietet er als besonderes Steckpferd Führungskräfte trainings und -ausbildungen an. Daneben bereitet er als Coach junge Führungskräfte auf die Übernahme ihrer Tätigkeit vor und begleitet sie während der ersten Wochen und Monate in der neuen Funktion. Impulsvorträge zu verschiedenen aktuellen Themen bei Firmenveranstaltungen oder Tagungen gehören genauso zu seinem Repertoire wie zum Beispiel die Unterstützung bei der Gestaltung oder der Einführung von Beurteilungssystemen.

Vor seiner Selbstständigkeit war er 23 Jahre in einer Großbank in verschiedenen Positionen tätig, zuletzt als Mitglied der regionalen Geschäftsleitung. In dieser Zeit hat er nicht nur eine Ausbildung zur Führungskraft absolviert, sondern auch selbst 12 Jahre lang Teams unterschiedlicher Größe geführt.

Reiner Schon bietet in allen genannten Themenfeldern Inhouse-Seminare an. Eine besondere Form der Führungsseminare sind die einzigartigen Trainings im Führungskraftwerk[®], die er 2019 mit Partnern entwickelt hat. Hier spüren Führungskräfte hautnah, was Führung bedeutet und wie sie sie auf ehrliche und authentische Weise umsetzen.

Mehr zu Reiner Schon und seinem Angebot finden Sie unter www.methodo-beratung.de.

Besuchen Sie bitte die Homepage www.fuehrungskraftwerk.de für die Seminare zum Führungs-kraftwerk.

Inhaltsverzeichnis

Cover

Titelblatt

Impressum

Über den Autor

Einführung

Über dieses Buch

Teil I: Die Vorbereitung auf Ihre Führungsaufgabe

Kapitel 1: Behalten Sie den Überblick, wenn Sie an Führung denken

Was Menschenführung bedeutet

Wie Sie sich zurechtfinden im Dschungel der Führungsthemen

So lernen Sie, Menschen zu führen

Finden Sie Ihren Weg als neue Führungskraft

Kapitel 2: Ihren eigenen Standpunkt ermitteln

Ihre Position im Kompetenzdreieck finden

Selbsttest: Was treibt Sie an?

Innere Antreiber und deren Auswirkungen auf Ihr Führungsverhalten

Zu viel des Guten - Antreiber durch Erlauber im Zaum halten

Ihr Umgang mit Menschen

Kapitel 3: Ihren persönlichen Führungsstil finden

Führungsstile und ihre Auswirkungen

Haltung einer Führungskraft

Werte und Normen in Ihrem Führungskonzept

Wie Sie Vorbild sind

Kapitel 4: Ihre Rolle als Führungskraft

Der Zusammenhang zwischen Erwartungen und Rolle

Erwartungen des Umfelds an Sie

Ihre eigenen Erwartungen an das Umfeld

Klärung der gegenseitigen Erwartungen

Umgang mit den gegenseitigen Erwartungen

Kapitel 5: Ihre ersten 100 Tage als Führungskraft

Ihre Erstgespräche mit den Mitarbeitern führen

Die Prozesse und Abläufe organisieren

Vereinbarungen zur Kommunikation und Information treffen

Ihr Fahrplan für die ersten 100 Tage

Teil II: Ihre Kernaufgaben als Führungskraft

Kapitel 6: Mitarbeitern Orientierung geben - Der Zielvereinbarungsprozess

Wozu eigentlich Ziele?

Das Unternehmensleitbild

Die Wege bei der Zielvereinbarung

Die Zielarten

Die Formulierung von Zielen

Das Zielvereinbarungsgespräch mit Ihrem Mitarbeiter

Die Zwischengespräche

Prämien für die Zielerreichung

Kapitel 7: Mitarbeiter fördern - Feedback und Beurteilungsgespräche

Das anlassbezogene Feedback

Das regelmäßige Feedback - die Beurteilung

Ein Beurteilungsgespräch führen

Kapitel 8: Aufgaben an Mitarbeiter übertragen

Die Delegation »nach unten«

Die Delegation »nach oben«

Kapitel 9: Kontrollen richtig durchführen

Der Unterschied zwischen Kontrolle und Überwachung

Wie und wann Sie Kontrollen durchführen

Die richtige Anzahl und Art der Kontrolle

Der Zusammenhang zwischen Kontrolle und Motivation

Kapitel 10: Die Qual der Wahl - Entscheidungen treffen

Voraussetzungen für Entscheidungen

Wie Sie Ihre Entscheidungen sicher treffen

Der richtige Umgang mit Entscheidungen

Fehlerkultur im Unternehmen

Teil III: Etablieren Sie sich als Führungskraft

Kapitel 11: Ihre Mitarbeiter zu einem Team entwickeln

Die Unterschiede zwischen Gruppe und Team

Die vier Phasen eines Teams

Ihre Aufgaben als Führungskraft in den einzelnen Phasen

Wie Sie mit Veränderungen im Team umgehen

Kapitel 12: Auftretende Konflikte lösen

Konflikt - Was ist das eigentlich?

Konflikten vorbeugen

Wie Sie Konflikte erkennen und ansprechen

Ihre Wege zur Konfliktlösung

Kapitel 13: Teammeetings effektiv moderieren

Methoden zur Zusammenarbeit und Kommunikation in Sitzungen

Präsentieren vor dem Team

Ergebnisse gezielt festhalten und nachverfolgen

Die Kontinuität der Ergebnisse sicherstellen

Teil IV: Ergänzende Werkzeuge für Ihren Führungsalltag

Kapitel 14: Ihre wichtigsten arbeitsrechtlichen Grundlagen

Das Fehlverhalten von Mitarbeitern erkennen und dokumentieren

Wie Sie Kritikgespräche mit Ihren Mitarbeitern führen

Von der Ermahnung bis zur Abmahnung

Was Sie über die Kündigung wissen sollten

Kapitel 15: Das Team mit Zahlen steuern

Controllingprozesse beherrschen

Messen Sie Erfolge in Zahlen

Wie Sie Auswertungen und Zahlenwerke im Griff haben

Aus Zahlen Maßnahmen ableiten und umsetzen

Kapitel 16: Ihr Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen

Umgekehrt denken: Führung von »unten« nach »oben«

Wie Sie Ideen und Vorstellungen nach »oben« verkaufen

Vertreten Sie die Vorgaben von »oben« bei Ihren Mitarbeitern

Ihr wertschätzender Umgang mit Führungskollegen

Teil V: Besondere Führungsthemen im Fokus

Kapitel 17: Motivation als Beweggrund des Handelns

Definition des Begriffs »Motivation«

Ihre eigene Motivation kennen

Motivation und Mitarbeiter - ein unschlagbares Duo

Kapitel 18: Ihr Basiswissen zur Kommunikation für Führungskräfte

Wie Sie ICH- und DU-Botschaften nutzen

Die vier Seiten einer Nachricht verstehen

Aktives Zuhören gezielt einsetzen

Fragetechniken in Mitarbeitergesprächen verwenden

Kapitel 19: Moderne Führungsmodelle und Ihre Rolle darin

Elemente agiler Führung nutzen

Resilienz im Unternehmen und bei Ihnen

Ihre persönliche Work-Life-Balance

Wie Sie im Generationenmodell führen

Teil VI: Der Top-Ten-Teil

Kapitel 20: Zehn Mitarbeitergespräche, die Führungskräfte führen

Das Feedbackgespräch

Das Beurteilungsgespräch

Das Fördergespräch

Das Zielvereinbarungsgespräch

Das Delegationsgespräch

Das Interventionsgespräch

Das Konfliktklärungsgespräch

Das Gehaltsgespräch

Das Einführungsgespräch

Das Kündigungsgespräch

Kapitel 21: Zehn Begleiter auf dem Weg zur Führungskraft

Zeit

Erfahrungen

Lernbereitschaft

Neugierde

Mut

Vorbereitung

Vertrauen

Positives Menschenbild

[Rückhalt](#)

[Anstand](#)

[Abbildungsverzeichnis](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

[End User License Agreement](#)

Tabellenverzeichnis

Kapitel 2

[Tabelle 2.1: Test Antreiber](#)

[Tabelle 2.2: Auswertung Test Antreiber](#)

[Tabelle 2.3: Die fünf Antreiber](#)

[Tabelle 2.4: Reaktionen je nach Antreiber](#)

[Tabelle 2.5: Positive Reaktionen je nach Antreiber](#)

Kapitel 3

[Tabelle 3.1: Führungsstile nach Lewin](#)

[Tabelle 3.2: Verhaltensweisen zur Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung](#)

[Tabelle 3.3: Strukturelle und interaktionelle Führung nach Prof. Dr. Wunderer](#)

[Tabelle 3.4: Beispiele für Werte](#)

[Tabelle 3.5: Traditionelle und neue Werte](#)

Kapitel 4

[Tabelle 4.1: Eigene Erwartungen an das Umfeld](#)

[Tabelle 4.2: Verbindende und trennende Erwartungen](#)

Kapitel 5

[Tabelle 5.1: Situationen zur Übernahme der Führungsaufgabe](#)

[Tabelle 5.2: Vor- und Nachteile der Anredeform](#)

[Tabelle 5.3: Fahrplan für die ersten 100 Tage als Führungskraft](#)

Kapitel 6

[Tabelle 6.1: Vor- und Nachteile Top-down-Zielvereinbarung](#)

[Tabelle 6.2: Vor- und Nachteile Bottom-up-Zielvereinbarung](#)

[Tabelle 6.3: Quantitative und qualitative Ziele](#)

[Tabelle 6.4: Rahmendaten Zielvereinbarungsgespräch](#)

[Tabelle 6.5: Ziele auf dem Zielvereinbarungsbogen](#)

[Tabelle 6.6: Nächste Schritte Zielvereinbarungsbogen](#)

[Tabelle 6.7: Checkliste Fragen für die Zielvereinbarung](#)

[Tabelle 6.8: Zielanpassungen nach unten und nach oben](#)

[Tabelle 6.9: Checkliste Anreizsysteme](#)

[Tabelle 6.10: Zielvereinbarung mit Prämie](#)

[Tabelle 6.11: Zielvereinbarung Vertriebsmitarbeiter](#)

Kapitel 7

[Tabelle 7.1: Unterscheidung Fach- und Führungskarriere](#)

[Tabelle 7.2: Kriterien fachlicher Kompetenz](#)

[Tabelle 7.3: Kriterien methodischer Kompetenz](#)

[Tabelle 7.4: Kriterien sozialer Kompetenz](#)

[Tabelle 7.5: Kriterien persönlicher Kompetenz](#)

[Tabelle 7.6: Kriterien Führungskompetenz](#)

[Tabelle 7.7: Vor- und Nachteile einer »freien« Beurteilung](#)

[Tabelle 7.8: Abstufungen auf Fünf-Werte-Skala](#)

[Tabelle 7.9: Definition Erwartungen Fachwissen](#)

[Tabelle 7.10: Definition Erwartungen Eigeninitiative](#)

[Tabelle 7.11: Definition Erwartungen Konfliktlösung](#)

[Tabelle 7.12: Wahrnehmungsfehler bei Beurteilungen](#)

[Tabelle 7.13: Widerstände im Beurteilungsgespräch](#)

[Tabelle 7.14: Checkliste zur Vorbereitung auf die Beurteilungsgespräche](#)

[Tabelle 7.15: Positive ICH-Botschaft im Beurteilungsgespräch](#)

[Tabelle 7.16: Negative ICH-Botschaft im Beurteilungsgespräch](#)

[Tabelle 7.17: Reaktionen auf Widerstände im Beurteilungsgespräch](#)

Kapitel 8

[Tabelle 8.1: Umgang mit Widerständen im Delegationsgespräch](#)

Kapitel 9

[Tabelle 9.1: Regelmäßige und stichpunktbezogene Kontrolle](#)

[Tabelle 9.2: Eigen- und Fremdkontrolle](#)

[Tabelle 9.3: Prozess- oder Ergebniskontrolle](#)

Kapitel 10

[Tabelle 10.1: Rationale Vorbereitung einer Entscheidung](#)

[Tabelle 10.2: Emotionale Vorbereitung einer Entscheidung](#)

Kapitel 11

[Tabelle 11.1: Unterschiede Gruppe und Team](#)

[Tabelle 11.2: Unterschiedliche Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern](#)

[Tabelle 11.3: Inhalte und Prozesse in Teams](#)

[Tabelle 11.4: Sinn, Perspektive und Vision auf der Teamebene](#)

[Tabelle 11.5: Gute Rahmenbedingungen in Phase 3](#)

[Tabelle 11.6: Veränderung durch Leidensdruck oder Lustgewinn](#)

[Tabelle 11.7: Zu klärende Fragen im Veränderungsmanagement](#)

Kapitel 12

[Tabelle 12.1: Signale Auseinandersetzung und Konflikt](#)

[Tabelle 12.2: Aspekte der Zugehörigkeit zum Team](#)

[Tabelle 12.3: Konfliktarten](#)

[Tabelle 12.4: Rollen als Konfliktlöser](#)

[Tabelle 12.5: Regeln für das Konfliktklärungsgespräch](#)

Kapitel 13

[Tabelle 13.1: Beispiel Tagesordnung Teamsitzung](#)

[Tabelle 13.2: Inhalte des Maßnahmenplans](#)

Kapitel 14

[Tabelle 14.1: Rechte und Pflichten Ihrer Mitarbeiter](#)

[Tabelle 14.2: Ordentliche und außerordentliche Kündigung](#)

Kapitel 15

[Tabelle 15.1: Ergebnisse SWOT-Analyse Herr Möller](#)

[Tabelle 15.2: Maßnahmen ableiten aus Soll-Ist-Vergleich](#)

[Tabelle 15.3: Kennzahlen zur Messung des Erfolgs in Unternehmen](#)

[Tabelle 15.4: Monatsbericht Abteilung Vertrieb](#)

[Tabelle 15.5: Positionen Monatsbericht](#)

[Tabelle 15.6: Ursachen und Maßnahmen aus Monatsbericht Herr Möller](#)

Kapitel 16

[Tabelle 16.1: Formulierungshilfen nach Motiven](#)

Kapitel 17

[Tabelle 17.1: Motive nach McClelland](#)

[Tabelle 17.2: Strategien zur Demotivation](#)

Kapitel 18

[Tabelle 18.1: ICH-Botschaft im Beispiel](#)

[Tabelle 18.2: Mögliche Reaktionen des Fahrers nach Schulz von Thun](#)

[Tabelle 18.3: Vor- und Nachteile stark ausgeprägter Aspekte](#)

[Tabelle 18.4: Einstellung beim aktiven Zuhören](#)

[Tabelle 18.5: Offene und geschlossene Fragen](#)

[Tabelle 18.6: Fragen für die Mitarbeitergespräche](#)

Kapitel 19

[Tabelle 19.1: VUCA-Arbeitswelt](#)

[Tabelle 19.2: Agile Instrumente](#)

[Tabelle 19.3: Schlüssel zur Resilienz](#)

[Tabelle 19.4: Generationenmodell](#)

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 1

[Abbildung 1.1: Grundpfeiler der Führung](#)

[Abbildung 1.2: Inhalte der drei Grundpfeiler](#)

Kapitel 2

[Abbildung 2.1: Kompetenzdreieck](#)

[Abbildung 2.2: Ihre Position im Kompetenzdreieck](#)

Kapitel 3

[Abbildung 3.1: Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt](#)

[Abbildung 3.2: Ohio State Leadership Quadrant](#)

Kapitel 4

[Abbildung 4.1: Personenkreise mit Erwartungen](#)

Kapitel 5

[Abbildung 5.1: Arbeiten an Prozessen](#)

[Abbildung 5.2: Arten von Vereinbarungen](#)

Kapitel 6

[Abbildung 6.1: Beispiel: Hierarchie im Unternehmen](#)

[Abbildung 6.2: Zielvereinbarungsprozess im Unternehmen](#)

[Abbildung 6.3: Zielgespräche im Jahresverlauf](#)

[Abbildung 6.4: Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs](#)

Kapitel 7

[Abbildung 7.1: Mitarbeiterförderung in der Übersicht](#)

[Abbildung 7.2: Mögliche Skalen bei Beurteilungskriterien](#)

[Abbildung 7.3: Jahresübersicht Beurteilungszeitraum](#)

[Abbildung 7.4: Ablauf des Beurteilungsgesprächs](#)

Kapitel 8

[Abbildung 8.1: Phasen des Delegationsgesprächs](#)

Kapitel 9

[Abbildung 9.1: Leistungs-Potenzial-Portfolio nach Odiorne](#)

Kapitel 10

[Abbildung 10.1: Kopf- und Bauchentscheidung](#)

Kapitel 11

[Abbildung 11.1: Direkte und indirekte Führung](#)

[Abbildung 11.2: Teamphasen nach Tuckman](#)

[Abbildung 11.3: Phasen der Veränderung](#)

Kapitel 12

[Abbildung 12.1: Die neun Eskalationsstufen des Konflikts](#)

[Abbildung 12.2: Konflikte managen](#)

[Abbildung 12.3: Strategien in Konflikten](#)

Kapitel 13

[Abbildung 13.1: Moderationskarte im Zwei-Spalten-Layout](#)

[Abbildung 13.2: Maßnahmenplan](#)

Kapitel 14

[Abbildung 14.1: Eskalationsstufen im Kritikgespräch](#)

Kapitel 15

[Abbildung 15.1: Controllingprozess](#)

[Abbildung 15.2: SWOT-Analyse](#)

Kapitel 16

[Abbildung 16.1: Hierarchie in Unternehmen](#)

Kapitel 17

[Abbildung 17.1: Intrinsische und extrinsische Motivation](#)

Kapitel 18

[Abbildung 18.1: Die vier Seiten einer Nachricht](#)

Kapitel 19

[Abbildung 19.1: Vier Ausprägungen der Work-Life-Balance](#)

Einführung

Zum Start dieses Buches lade ich Sie herzlich ein auf die Reise durch die Welt der Führung. Und sage gleichzeitig herzlichen Glückwunsch. Sie dürfen Menschen führen, eine anspruchsvolle, anstrengende und zu jedem Zeitpunkt herausfordernde Aufgabe. Sie wird Ihnen, wenn Sie sie meistern, ein hohes Maß an Ausgeglichenheit, Anerkennung und Spaß bringen. Ich will nicht verhehlen, dass sie allerdings auch eine Belastung sein kann, wenn die Dinge nicht wie vorgestellt laufen.

Menschenführung verlangt Aufmerksamkeit und Achtsamkeit von Ihnen. Das gilt in Bezug auf Ihre Mitarbeiter und in Bezug auf Sie selbst. Zu jedem Zeitpunkt, in dem Sie Führungskraft sind, kann etwas passieren, was Ihr Eingreifen erforderlich macht. Positiv wie negativ. Während der eine Mitarbeiter von Ihnen ein großes Lob verdient und bekommt, müssen Sie den anderen vielleicht zu einem korrekten Verhalten ermahnen. Sie sind als Führungskraft ständig am Ball.

Mit den richtigen Instrumenten gelingt Führung. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist, dass Sie führen wollen. In meinen Seminaren stelle ich regelmäßig fest, dass Führungskräfte auf ihre Position gesetzt werden, ohne dass man ihnen Zeit für die Vorbereitung oder das Erlernen der erforderlichen Kompetenzen zubilligt. Niemand bringt ihnen bei, wie Führung geht. Dieses Buch ist eine große Hilfe, denn es ist mit vielen Beispielen aus der Praxis gespickt, um Ihnen alltagsnah zu zeigen, wie Sie in Ihrer neuen Aufgabe vorgehen können. Probieren Sie es aus. Es wird sich für Sie lohnen. Die Vorteile guter Führung sind beispielsweise:

- ✓ Sie werden von Ihren Mitarbeitern geschätzt, geachtet und respektiert. Dadurch gewinnen Sie Selbstvertrauen.
- ✓ Ihre eigene Führungskraft sieht, dass Sie mit Menschen umgehen und Ihr Team führen können. Sie werden damit Ihr Ansehen im Unternehmen steigern.
- ✓ Im Unternehmen und extern wird positiv über Sie gesprochen. Da sich Mitarbeiter gerne an gute Führungskräfte binden, halten oder finden Sie Mitarbeiter leichter.
- ✓ Mit der Verantwortung, der Befugnis und der Kompetenz, die Sie gewinnen oder erhalten, entwickeln Sie sich bei entsprechender Lernbereitschaft weiter. Sie sammeln Erfahrungen und agieren souveräner und gelassener.
- ✓ Gemeinsam mit Ihrem Team erreichen Sie Ziele, erzielen Erfolge und verbessern Abläufe. Darauf nehmen Sie Einfluss und können eigenständig gestalten. Das führt bei Ihnen zu mehr Motivation und Freude an der Führungsarbeit.

Gerade der letzte Punkt »Freude an der Führungsarbeit« ist von enormer Bedeutung. Führung ist Arbeit, keine Frage. Aber wenn Sie Freude dabei empfinden, Menschen zu führen, wird sie Ihnen leichter von der Hand gehen.

Über dieses Buch

Seit vielen Jahren beschäftigt mich das Thema Führung. In den 23 Jahren meiner Tätigkeit in einer Großbank habe ich fast alle Aspekte der Führung kennengelernt. Ich wurde geführt und durfte selbst führen. Ich habe Führungskräfte erlebt, die nicht führen wollten, und

solche, die das mit großem Engagement gemacht haben. Führungskräfte, die führen konnten, und solche, die es nie lernen werden. Von allen habe ich mir etwas abgeschaut. Wie es geht und wie es nicht geht. In meiner Tätigkeit als Trainer und Coach von Führungskräften habe ich mein Wissen über Führung ständig erweitert, neue Erfahrungen gesammelt und alte bestätigt bekommen. Mein Ehrgeiz beim Schreiben dieses Buches war, Sie teilhaben zu lassen an all dem, was ich erlebt und erfahren habe. So, als wenn Sie Teilnehmer in einem meiner Seminare oder Coachings wären und ich Sie zur Führungskraft ausbilde.

Ihre Vorteile beim Lesen dieses Buches sind:

- ✓ Sie erhalten einen umfassenden Überblick über das Thema Führung.
- ✓ Sie erfahren Vorgehensweisen, die in der Arbeit als Führungskraft funktionieren, weil sie erfolgreich durchgeführt wurden.
- ✓ Sie werden angeregt, über Führung nachzudenken und Ihr eigenes Modell zu entwickeln, mit dem Sie sich in Ihrer Führungswelt wohlfühlen.
- ✓ Sie lernen, mit Menschen umzugehen. Sowohl auf individueller Basis als auch im Team.
- ✓ Sie profitieren von den Erfahrungen der Führungskräfte in den geschilderten Beispielen.
- ✓ Sie gleichen Ihre vorhandenen Führungskompetenzen mit den notwendigen Kompetenzen ab und können gezielt das fehlende Know-how ergänzen.

Für das Erlernen von Führung benötigen Sie kein Vorwissen. Sie können in dieses Buch einfach einsteigen und werden von Thema zu Thema geleitet. Wundern Sie sich nicht, wenn es mal etwas heftiger zugeht in den

Beispielen. Auch wenn es ungewöhnlich erscheint: Alle Praxisbeispiele dieses Buches sind genauso vorgekommen. Nur dort, wo es unbedingt nötig war, habe ich mir geringfügige Anpassungen erlaubt. Genauso bin ich an manchen Stellen sehr deutlich und rate zum Beispiel eindeutig davon ab, Führungskraft zu werden, wenn Sie es nicht wollen. Oder nicht wertschätzend mit Ihren Mitarbeitern umgehen. Auch wenn es in diesem Buch an einigen Stellen augenzwinkernd zugeht: Es ist an jeder Stelle genauso gemeint, wie es da steht! Sie entscheiden, was Sie davon annehmen.

Außerdem noch ein allgemeiner Hinweis: Mir ist ein geschlechtersensibler Sprachgebrauch sehr wichtig. Mit Blick auf die Lesbarkeit wird in diesem Buch jedoch aufs Gendern, also beispielsweise die Schreibweise mit Genderstern, verzichtet. In meinen Beispielsituationen wechseln sich weibliche und männliche Führungskräfte ab. Daneben nutze ich dort Namen aus verschiedenen Kulturen. Überall dort, wo es generell um »den Mitarbeiter« geht, verwende ich die männliche Form. Bitte verstehen Sie dies im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral, wertfrei und ohne Benachteiligung anderer Geschlechter.

Wie Sie das Buch nutzen

Das Buch soll für Sie Ratgeber, Anleitung und Mutmacher sein. Als Ratgeber gibt es Ihnen Hilfestellung für die verschiedenen Führungssituationen, die Sie erleben (werden). Dabei habe ich großen Wert darauf gelegt, Ihnen nicht nur darzustellen, was Sie tun sollen, sondern Sie auch anzuleiten, wie Sie dabei am besten vorgehen. Daher auch der Nutzen als Anleitung. Sie finden neben den Praxisbeispielen diverse Checklisten, die Sie eins zu eins in Ihrem Führungsalltag

einsetzen können. Erläuterungen zur Verdeutlichung der Checklisten oder der Inhalte sind ebenfalls immer vorhanden.

Meine wichtigste Intention war, dass das Buch ein Mutmacher für Sie wird. Davon, dass Führungskräfte Mut brauchen, bin ich fest überzeugt. Um Dinge auszuprobieren, die Sie vorher noch nie gemacht haben, brauchen Sie Mut. Es wird Ihnen sicher viel leichter fallen, wenn Sie vorher nachlesen, wie es geht. Oder zumindest daraus Anregungen finden, was für Sie in welcher Form funktionieren kann. Es erfordert übrigens mindestens genauso viel Mut, sich einzugestehen, dass Sie etwas nicht können oder sich (noch) nicht zutrauen, als es zu versuchen. An dieser Stelle ist das Konfliktklärungsgespräch als Beispiel zu nennen. Wenn Sie es sich nicht zutrauen und erst einmal bei jemandem »hospitieren« möchten, um die Führung eines solchen Gesprächs zu lernen, ist das aller Ehren wert. Seien Sie in solchen Punkten ehrlich zu sich selbst.

Wie das Buch aufgebaut ist

Jedes Kapitel ist für sich allein eine geschlossene Einheit. Mein Rat an Sie ist jedoch, sich zunächst mit dem ersten Teil zu beschäftigen. Die ersten fünf Kapitel bieten viele Grundlagen, die Sie beim weiteren Lesen benötigen werden.

Teil I: Die Vorbereitung auf Ihre Führungsaufgabe

Dieser Teil beinhaltet das Basiswissen, das für eine Führungskraft maßgeblich ist. Sie erfahren, was Führung überhaupt ist, wie Menschen geführt werden oder welche Voraussetzungen Führungskräfte für erfolgreiche Führung erfüllen müssen. Sie lernen sich selbst besser kennen und erfahren, welche Antreiber Sie

haben. Daraus können Sie auf Ihr Führungsverhalten schließen. Daneben beschäftigen Sie sich mit Werten. Sie legen für sich Ihre wichtigsten Werte fest und erhalten Anregungen, wie Sie diese als Führungskraft umsetzen können. Außerdem finden Sie hier Erläuterungen für den Begriff »Rolle« im Führungskontext und was Sie diesbezüglich mit Ihrem Umfeld besprechen sollten. Für Ihren Start in die Führungsaufgabe legen Sie Ihr Konzept fest. Abschließend bestimmen Sie Ihren Fahrplan für die ersten 100 Tage Ihrer Führungstätigkeit. Dort finden Sie alle Maßnahmen mit den entsprechenden Zeitpunkten, zu dem sie durchzuführen sind.

Teil II: Ihre Kernaufgaben als Führungskraft

Sie haben genau fünf Kernaufgaben als Führungskraft zu erfüllen. Diese werden in Teil II ausführlich beschrieben. Sie bekommen Rezepte für die Durchführung der Aufgaben, Einblicke in die Praxisumsetzung und Tipps und Tricks für die Gespräche mit Mitarbeitern. Danach sollten Zielvereinbarungen, Feedback und Beurteilungen, Kontrollen, Delegation und Entscheidungen kein Problem mehr für Sie sein.

Teil III: Etablieren Sie sich als Führungskraft

Neben der Führung Ihrer Mitarbeiter steht auch die Führung des gesamten Teams im Fokus Ihres Führungsalltags. Wie arbeiten wir im Team zusammen? Nach welchen Regeln? Wie gestalten wir Prozesse und Abläufe? Dies sind nur drei Fragen, die in diesem Teil beantwortet werden. Daneben geht es um die Lösung von Konflikten. Diese treten häufig auf, also müssen Sie als Führungskraft wissen, wie Sie sie lösen. Sie erhalten daher alle Infos zur Entstehung, Prävention und Behandlung von Konflikten. Das dritte Kapitel dieses Teils handelt von der Moderation von Teamsitzungen.

Diese sollten so effektiv wie möglich sein. Wie Sie das schaffen, können Sie dort nachlesen.

Teil IV: Ergänzende Werkzeuge für Ihren Führungsalltag

Als Führungskraft werden arbeitsrechtliche Fragen auf Sie zukommen. Trotz der Hilfe, die Sie diesbezüglich von Ihrer eigenen Führungskraft, der Personalabteilung oder einem für das Unternehmen tätigen Anwalt erhalten, sollten Sie sich mit den wichtigsten Grundlagen auskennen. Diese werden im ersten Kapitel dieses Teils gelegt. Im zweiten Kapitel lernen Sie dann den Umgang mit den Zahlenwerken kennen, mit denen Sie steuern oder gesteuert werden. Und im dritten Kapitel eignen Sie sich das Know-how für den Umgang mit Ihrer eigenen Führungskraft und den Kollegen auf Ihrer Hierarchieebene an.

Teil V: Besondere Führungsthemen im Fokus

Motivation, Kommunikation und moderne Führungsmodelle, das sind die Themen dieses Teils. Es geht darum, dass Sie wissen, was Motivation ist, wie beeinflussbar sie ist und was Sie für Ihre eigene und die Mitarbeitermotivation tun können. Kommunikativ auf der Höhe zu sein, ist für Führungskräfte essenziell. Daher erfahren Sie, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern reden und welche Instrumente Sie dabei nutzen. Zum Abschluss werden Ihnen dann moderne Führungsthemen wie Agilität, Resilienz oder das Generationenmodell nähergebracht.

Teil VI: Der Top-Ten-Teil

Dieser Teil ist der Abschluss des Buches. Sie erhalten eine Übersicht über die zehn wichtigsten Mitarbeitergespräche und Hinweise zu zehn Begleitern, die bei Ihrer Entwicklung zur Führungskraft maßgeblich sind.

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden



Dieses Symbol kennzeichnet ein »Beispiel« aus der Praxis, anhand dessen das jeweilige Thema erläutert oder vertieft wird. Hier begleiten Sie Führungskräfte in Alltagssituationen und lernen aus deren Erfahrungen.



Bei diesem Symbol erhalten Sie »Tipps und Tricks«, die Sie unmittelbar anwenden können.



Als »Erinnerung« sind mit diesem Symbol Bezüge gekennzeichnet, die sich auf ein bereits behandeltes Thema beziehen und an dieser Stelle noch einmal aufgenommen werden.



Das Symbol »Definition« ist immer dann eingesetzt, wenn Begriffe aus dem Führungsalltag näher erläutert werden.

Damit sind Sie für das Lesen dieses Buches gerüstet. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen, Ausprobieren und Erfahrungen sammeln. Und ich freue mich sehr über Ihr Feedback. Wenn Sie mir schreiben wollen, dann gerne an: reiner.schon@methodo-beratung.de.

Teil I

Die Vorbereitung auf Ihre Führungsaufgabe



IN DIESEM TEIL ...

Wenn Sie Führungskraft werden oder gerade geworden sind, gehen Sie mit Menschen um. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Für einen guten Start bei der Übernahme Ihrer Führungsaufgabe brauchen Sie eine gelungene Vorbereitung. Je besser Sie diese durchführen, desto leichter wird Ihnen der Einstieg von der Hand gehen.

Dazu müssen Sie zunächst einmal wissen, was Führung ist. Führung hat viele Facetten, es geht darum, wie Sie sich selbst führen, wie Sie andere führen und wie Sie Teams führen. Um das erfolgreich hinzubekommen, benötigen Sie die wichtigsten theoretischen Grundlagen und ein klares Bild davon, was Führung bedeutet und was sie ausmacht. Daneben sollten Sie sich damit beschäftigen, wie Sie führen wollen oder für was Sie als Führungskraft stehen. Wenn Sie diese Dinge für sich zu einem Führungskonzept zusammengefasst haben, ist der Grundstein für einen erfolgreichen Einstieg gelegt. In diesem Teil finden Sie alle notwendigen Elemente, die Sie dafür brauchen.

Kapitel 1

Behalten Sie den Überblick, wenn Sie an Führung denken

IN DIESEM KAPITEL

Bedeutung der Menschenführung
Art und Weise, Führung zu erlernen
Drei Grundpfeiler der Führung

Sie sind seit Kurzem Führungskraft oder werden es bald. Damit liegt eine spannende und herausfordernde Zeit vor Ihnen. Spannend, weil neue Aufgaben auf Sie warten. Ihre Mitarbeiter werden mit ihren fachlichen und persönlichen Anliegen auf Sie zukommen. Sie wollen Ihren Rat oder eine Entscheidung von Ihnen. Herausfordernd, weil neben Ihren Führungsaufgaben auch noch Ihr Tagesgeschäft ansteht.

Wie sind Sie Führungskraft geworden? Wollten Sie es von sich aus werden, sind Sie von Ihrer Führungskraft angesprochen worden und haben eingewilligt oder wurden Sie in die Position »gedrängt«? Wenn Sie jetzt zurückfragen: »Ist das nicht egal?«, lautet die Antwort: »Nein«. Es ist ein großer Unterschied, ob Sie die Führungsaufgaben wahrnehmen wollen oder ob Sie es müssen.