

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	11
<i>Literaturhinweise</i>	15
1 Das richtige Rollen- und Führungsverständnis als Führungskraft	17
1.1 Der Einfluss von Glaubenssätzen auf das Rollen- und Führungsverständnis.....	17
1.2 Die verschiedenen Aspekte.....	21
1.2.1 Auf der richtigen Seite stehen.....	21
1.2.2 Für eine hohe Aufgaben- und Leistungsorientierung sowie eine hohe Mitarbeiterorientierung sorgen	22
1.2.3 Aktiv Einfluss auf das Arbeits- und Sozialverhalten nehmen – Fehlverhalten konsequent angehen	30
1.2.4 Führungsanspruch zeigen – Führung als Hauptaufgabe ansehen	33
1.2.5 Mitarbeiter entsprechend ihrem Reifegrad behandeln.....	35
1.2.6 Autorität und Beziehungspflege: Die richtige Mischung aus Nähe und Distanz finden.....	40
1.3 Aufgaben und Handlungsfelder der Führung.....	42
1.4 Wer trägt nun eigentlich Verantwortung für die Leistung der Mitarbeiter?.....	44
<i>Literaturhinweise</i>	47
2 Prinzipien zur Selbstführung	48
2.1 Grundvoraussetzung für einen wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern: Ein positives Menschenbild	48
2.2 Sorgen Sie für ein stets gut gefülltes Beziehungskonto	51
2.3 Wertschätzung statt Defizitorientierung.....	54
2.4 Wichtiges von Dringlichem unterscheiden	55
2.5 Täter statt Opfer	59
2.6 Energiebilanz: Was Sie an Energie reinstecken, bekommen Sie auch wieder raus ..	62
2.7 Lösungs- statt Problemorientierung	63
2.8 Integrität und Redlichkeit	66
2.9 Vorbild sein	68
2.10 Mit sich selbst in Kontakt sein und Balance halten	70
<i>Literaturhinweise</i>	72
3 Instrumente der Personalführung	73
3.1 Führen mit Zielen	73

3.1.1	Worauf kommt es beim Führen mit Zielen besonders an?	74
3.1.2	Der Ziele-Workshop: Teamziele gemeinsam festlegen.....	78
3.1.3	Individuelle Mitarbeiterziele vereinbaren	81
	<i>Literaturhinweise</i>	85
3.2	Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Abläufe im Team regeln.....	86
3.2.1	Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Zuordnung der Stellen.....	89
3.2.2	Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung und Neigung einsetzen	90
3.2.3	Klare Stellvertreterregelungen.....	91
3.2.4	Effiziente und verlässliche Abläufe	92
3.2.5	Verbesserungen kontinuierlich vorantreiben.....	94
	<i>Literaturhinweise</i>	95
3.3	Mitarbeiter fördern und entwickeln	96
3.3.1	Fördergespräche führen.....	98
3.3.2	Konsequente Aufgabendelegation.....	98
	<i>Literaturhinweise</i>	105
3.4	Mitarbeitergespräche führen – Leistung verbessern im Dialog mit dem Mitarbeiter	106
3.4.1	Kritikgespräche in der betrieblichen Praxis.....	108
3.4.2	Wirkung und Nutzen gut geführter Kritikgespräche	109
3.4.3	Grundsätze für die Gestaltung erfolgreicher Kritikgespräche	111
3.4.4	Aufbau und Ablauf von Kritikgesprächen.....	117
3.4.5	Was tun, wenn die Gespräche nicht so verlaufen wie geplant?	121
3.4.6	Wenn alles Reden nichts nützt	124
	<i>Literaturhinweise</i>	127
3.5	Das Mitarbeiter-Jahresgespräch	128
3.5.1	Das Mitarbeiter-Jahresgespräch in der betrieblichen Praxis.....	128
3.5.2	Wesen und Ziele des Mitarbeiter-Jahresgesprächs.....	129
3.5.3	Gestaltung und Ablauf des Mitarbeiter-Jahresgesprächs.....	130
3.5.4	Die Elemente des Mitarbeiter-Jahresgesprächs.....	131
3.5.4.1	Rückblick auf das vergangene Jahr.....	131
3.5.4.2	Das Leistungsfeedback	131
3.5.4.3	Die Leistungsbeurteilung	132
3.5.4.4	Ausblick auf das nächste Jahr und Vereinbarung von Zielen	138
3.5.4.5	Der Förder- und Entwicklungsplan – das Fördergespräch.....	139
3.5.4.6	Rückmeldungen des Mitarbeiters zum Führungsverhalten – das Mitarbeiterfeedback	140
3.5.4.7	Am Ende des Gesprächs.....	141

3.5.5	Einführung von Mitarbeiter-Jahresgesprächen.....	142
	<i>Literaturhinweise</i>	143
3.6	Regelmäßige Teambesprechungen	144
3.6.1	Der Nutzen regelmäßiger Teambesprechungen	145
3.6.2	Organisatorische Rahmenbedingungen regelmäßiger Teambesprechungen	147
3.6.3	Die Qualität und Effizienz von Besprechungen.....	149
3.6.4	Was tun, wenn die Situation bereits verfahren ist?	155
	<i>Literaturhinweise</i>	158
3.7	Zusammenarbeit und Klima im Team aktiv gestalten.....	159
3.7.1	Bedeutung und Nutzen	160
3.7.2	Konkrete Ansätze zur Teamentwicklung und Klimapflege	162
3.7.2.1	Mit dem Team von Zeit zu Zeit auf die Tribüne sitzen	162
3.7.2.2	Teamkonflikte zeitnah lösen	164
3.7.2.3	Mobbing konsequent angehen	165
3.7.2.4	Erfolge gemeinsam feiern.....	166
3.7.2.5	To walk the talk.....	167
3.7.2.6	Gute Laune, Humor und Erfolgsoptimismus	167
3.7.3	Teamorientierte Führung – Motor der Teamarbeit	169
	<i>Literaturhinweise</i>	172
3.8	Feedback von den Mitarbeitern einholen	173
3.8.1	Exkurs: Selbstbild – Fremdbild – Metabild.....	174
3.8.2	Wesen und Ziele des Mitarbeiter-Feedbacks.....	175
3.8.3	Regeln zum Geben und Nehmen von Feedback.....	176
3.8.4	Formen des Mitarbeiter-Feedbacks.....	177
3.8.5	Ihr Beitrag als Führungskraft zu einem gelungenen Mitarbeiter-Feedback.....	179
3.8.6	Wichtige Voraussetzungen für ein gelungenes Mitarbeiter-Feedback.....	180
3.8.7	Wenn es im Unternehmen noch keine ausgeprägte Feedback-Kultur gibt	181
	<i>Literaturhinweise</i>	182
	Schlusswort – Wir führen Menschen, das sollten wir nie vergessen.....	183
	Werkzeugkasten 1: Checkliste für eine aktive Führung	189
	Werkzeugkasten 2: Leitfaden zur Vorbereitung von Kritikgesprächen	193
	Werkzeugkasten 3: Das Mitarbeiter-Jahresgespräch 201_	194
	Werkzeugkasten 4: Feedbackbogen zum Mitarbeiter-Feedback im Team.....	201
	Der Autor.....	207