

Inhaltsverzeichnis

Einfach erklärt!	7
Vorwort des Autors	9
1 Ich kann Mitarbeiter einschätzen und führe sie sicher	17
1.1 Wie schätze ich meine Mitarbeiter ein?	19
1.1.1 Nicht wissen und innerlich blockiert sein – S1	21
1.1.2 Nicht wissen und gleichzeitig angetrieben sein – S2	22
1.1.3 Er weiß, wie es geht, und trotzdem blockiert der Betreffende – S3	23
1.1.4 Er weiß, wie es geht, und erledigt seine Aufgabe – S4	23
1.2 Wie führe ich Mitarbeiter aktiv und sicher?	24
1.2.1 Anweisen: Straff führen – F1	29
1.2.2 Überzeugen: Ich gebe Sicherheit und Information! – F2	34
1.2.3 Beraten: Ich coache – F3	36
1.2.4 Delegieren: Ich betreue mit wenig Aufwand – F4	39
1.3 Selbstständigkeit bestimmen und eigenes Verhalten ausrichten	41
1.3.1 Checkliste 1: Selbstständigkeit bestimmen	41
1.3.2 Checkliste 2: Eigenes Führungsverhalten bestimmen	43
1.3.3 Auswertung Ihrer Beschreibung der Mitarbeitersituation: S?	46
2 Ich entwickle erfolgreiche Mitarbeiter	49
2.1 Mitarbeitergespräche zur Leistung und Zufriedenheit bringen Mehrwert	49
2.1.1 Spontangespräche	49
2.1.2 Regelmäßige Mitarbeitergespräche	51

2.2	Mit der Zielvereinbarung fordern und fördern.	53
2.2.1	Wo steht er heute?	56
2.2.2	Wo soll er hin und wo kann er hin?	61
3	Ich gehe anspruchsvolle Mitarbeitersituationen an	69
3.1	Entwicklung des Mitarbeiters	70
3.1.1	Der Einsatz der Anerkennung	71
3.1.2	Was können Sie tun, um den Mitarbeiter herauszufordern?	73
3.1.3	Differenzierte Entwicklung in den Selbstständigkeitsgraden.	74
3.2	Mitarbeiter fallen in der Entwicklung zurück: Kritik als Führungsinstrument.	77
3.2.1	Der Mitarbeiter ist S3	79
3.2.2	Der Mitarbeiter ist S2	80
3.2.3	Der Mitarbeiter ist S1	80
3.2.4	Problematische Faktoren bei Mitarbeitern	81
3.3	Problematische Mitarbeiter identifizieren	82
3.4	Das Mitarbeitergespräch vorbereiten	84
3.5	Das Mitarbeitergespräch führen	88
3.6	Sonderfall: Leitfaden für Gesprächsdialektik	96
3.6.1	Wie gehen Sie vor?	96
3.6.2	Wie sieht der Gesprächsleitfaden aus?	98
4	Ich möchte die besten Mitarbeiter einstellen	103
4.1	Klare Beschreibung der Funktion und Kompetenzen	105
4.2	Kandidaten suchen	115
4.3	Kandidaten auswählen.	118
4.4	Das Bewerbungsgespräch führen	120
4.4.1	Die Phasen eines Bewerbungsgesprächs	122
4.4.2	Interviewleitfaden für ein Erstgespräch	125
4.4.3	Sonderfall Motivationsschreiben	128
4.4.4	Telefonische Referenzen einholen.	131
4.5	Potenzielle Mitarbeiter am Arbeitsplatz erleben	134

4.6	Entscheidung fällen	134
4.7	Die Mitarbeitereinführung und -einarbeitung	134
4.7.1	Die Vorbereitung des ersten Arbeitstages	135
4.7.2	Der Einarbeitungsplan	136
5	Ich muss einem Mitarbeiter kündigen	139
5.1	Kündigungsfristen bei Arbeitsverhältnissen	139
5.2	Warum ist eine „saubere Kündigung“ wichtig?	141
5.3	Mitarbeiterkündigung	146
6	Neue Führungsverantwortung: Wir werden ein Team.	151
6.1	Übernahmegespräch mit meinem Vorgänger	152
6.2	Das Kennenlernen meiner direkt unterstellten Mitarbeiter	152
6.3	Teamentwicklung	154
6.3.1	Teamentwicklungsphasen	155
6.3.2	Voraussetzungen zur Entwicklung	157
6.3.3	Mini-Workshop: Kick-off-Veranstaltung und Teamentwicklung	164
6.3.4	Vom „normalen“ zum „Hochleistungsunternehmen“	167
7	Ich will effizient und effektiv arbeiten	171
7.1	Status erkennen: Wie effizient und effektiv arbeite ich?	171
7.1.1	Tagesaufschreibung	172
7.1.2	Jahresbilanz	173
7.2	Einige Tipps, um sich zu organisieren	176
7.2.1	Büroarbeitsplatz	176
7.2.2	Arbeitsmittel	179
7.2.3	Leistungsfresser erkennen und eliminieren	180
7.2.4	Die Tagesplanung mit ALPEN	182
7.2.5	Anmerkung zur Prioritätensetzung	184
7.2.6	Blockzeiten bilden	185
7.2.7	Umgang mit E-Mails	186

8	Umgang mit Veränderungen: Die innere Einstellung macht den Unterschied	195
8.1	Schließlich: Erfolgreiche Führungskräfte	199
9	Anhang	203
9.1	Test: Überprüfen Sie Ihre Führungsstile	203
9.1.1	Teil A – Ihre eigenen Verhaltensweisen	204
9.1.2	Teil B – Ihre Führungsstile	210
9.1.3	Teil C – Aktive Anpassungsfähigkeit an die verschiedenen Situationen	211
9.2	Vorbereitung eines S1-Gesprächs	213
9.3	Vorbereitung eines S2-Gesprächs	215
9.4	Vorbereitung eines S3-Gesprächs	217
9.5	Vorbereitung eines S4-Gesprächs	219
9.6	SMART-Variante der Zielvereinbarung	221
9.7	Klassik-Variante der Zielvereinbarung	223
9.8	Funktionsbeschreibung: Angestellter Verkäufer im Außendienst	224
9.9	Anforderungsprofil: Angestellter Verkäufer im Außendienst	227
9.10	Einfache Funktionsbeschreibung – Variante 1	232
9.11	Einfache Funktionsbeschreibung – Variante 2	234
9.12	Einfaches Kompetenzprofil	235
9.13	Alternativer Leitfaden für ein Einstellungsgespräch	236
9.14	Alternative Beurteilung des Vorstellungsgesprächs	237
9.15	Checkliste Hospitation: Zeitplan	238
9.16	Checkliste Hospitation: Inhalt und Vorgehen	239
9.17	Checkliste Bordsteinkonferenz	240
9.18	Probezeitgespräch	240
9.19	Entscheidungsvorlage SOFT	242
9.20	Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter	244

9.21 Austrittsgespräch	245
9.22 Übergabeprotokoll	247
9.23 Fragen an den Vorgänger und den Vorgesetzten	252
9.24 Vorbereitung Kick-off-Veranstaltung Team	254
9.25 Werkzeuge für Problemlösungen	255
9.25.1 ARZIM	255
9.25.2 PUMA	256
9.25.3 PUWL	256
9.26 Checkliste Telefon / Smartphone	257
10 Literaturhinweise	259
11 Allgemeine Links	261
Stichwortverzeichnis	263