

Wilfried Braig / Roland Wille

# **Souverän führen**

14 entscheidende Tipps für die Mitarbeiterführung

**orell füssli** Verlag AG

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Von den Souveränitätskillern .....	11
<b>1. Wie motiviere ich Mitarbeiter? .....</b>	<b>13</b>
Sie sind kein Aufziehmichel! .....	13
Die 5-Finger-Motivation .....	14
Es gibt kein Wir! .....	20
Motivation für Fortgeschrittene .....	21
<b>2. Wie schaffe ich mit weniger Leuten mehr? .....</b>	<b>24</b>
Mitarbeiter arbeiten so lange, wie sie es für opportun halten .....	26
Die Lösung liegt im Tal .....	27
Hören Sie auf, effiziente Mitarbeiter zu bestrafen! .....	30
<i>Die Ampel-Strategie</i> .....	31
<i>Für ganz Souveräne</i> .....	32
<i>Best Practice</i> .....	32
<b>3. Muss ich alles hundertmal sagen? .....</b>	<b>35</b>
<i>Praxisbeispiel Metallbau</i> .....	35
<i>Hausgemachtes Problem</i> .....	36
<i>Best Practice</i> .....	37
Überzeugung überzeugt .....	39
Die Keine-Ratschläge-Regel .....	40
<i>Warum Mitarbeiter keinen Rat von Ihnen wollen</i> .....	41
Das Reißleinen-Prinzip .....	43
Leader sind Überzeugungstäter .....	44

<b>4. «Die machen doch alle blau!»</b> .....	46
Nur keinen Verdacht im Voraus .....	46
Machen Sie Fehlzeiten-Analyse .....	47
Schauen Sie sich das Umfeld an .....	49
<i>Checkliste: Das Absentismus-Gespräch</i> .....	50
Identifizieren Sie arbeitsplatzbedingte Risikofaktoren ....	51
Wer ist schuld, wenn der Mitarbeiter krank wird? .....	51
Blaumacher anpacken .....	53
Decken Sie Fehlzeitenmuster auf. ....	53
<i>Alle Register ziehen</i> .....	55
<i>Best Practice</i> .....	56
<b>5. «Die streiten, statt zu arbeiten!»</b> .....	58
Sie sind kein Feuerlöscher! .....	59
Lassen Sie sich nicht versklaven! .....	61
<i>Raus aus der Falle</i> .....	61
Stellen Sie die Königsfrage. ....	62
Bleiben Sie hartnäckig! .....	63
<i>Der Hausaufgaben-Trick</i> .....	64
Nicht Schiri, sondern Moderator .....	65
<i>Ratschläge für Macher</i> .....	69
<b>6. «Wollen die nicht oder können die nicht?»</b> .....	71
Was sollten Sie delegieren? .....	73
Richtig delegieren: Das Handwerkszeug .....	75
<i>Was tun, wenn es der Mitarbeiter trotzdem</i> <i>nicht richtig macht?</i> .....	76
<i>Was, wenn der Mitarbeiter es nicht schafft?</i> .....	77
<i>Best Practice</i> .....	78
<b>7. «Wir müssen besser werden!»</b> .....	80
Besser werden: So geht's .....	80
<i>Bad Practice: Manager</i> .....	82

	<i>Bad Practice: Trainer</i> . . . . .	83
	Wie können Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter stärken? . . .	84
	<i>Stärken stärken mit der Besserwerden-Frage</i> . . . . .	84
	<i>Besser werden mit der Kompetenzfrage</i> . . . . .	85
	Jedes Ziel erreichen . . . . .	86
	<i>Nur für Fortgeschrittene?</i> . . . . .	87
	<i>Gute Seminare</i> . . . . .	88
<b>8.</b>	<b>«Schon wieder mehr Geld!»</b> . . . . .	89
	Entgeltgruppen . . . . .	90
	<i>Neben dem Was auch das Wie entlohnen</i> . . . . .	90
	Kennzahlen . . . . .	91
	<i>Sie sagen das schon lange?</i> . . . . .	93
	<i>Ab und zu, statt immer.</i> . . . . .	95
	Warum belohnen so wenige Manager? . . . . .	96
<b>9.</b>	<b>«Welches ist der beste Führungsstil?»</b> . . . . .	98
	Jeder Manager hat seinen Stil . . . . .	99
	<i>Manager differenzieren längst – nur nicht     bei Mitarbeitern</i> . . . . .	100
	Vergessen Sie, was Sie über Führungsstile gelernt haben . .	100
	So kriegen Sie Ihre Mitarbeiter in den Griff. . . . .	101
	<i>Der Leerläufer</i> . . . . .	102
	<i>Der Gebremste</i> . . . . .	103
	<i>Der Ehrgeizige</i> . . . . .	104
	<i>Der Leistungsträger.</i> . . . . .	105
	Strategisch führen . . . . .	106
	<i>Führungs-Quiz</i> . . . . .	107
	Feedback aus der Praxis . . . . .	109
<b>10.</b>	<b>«Wie erreiche ich, dass meine Mitarbeiter in eine Richtung ziehen?»</b> . . . . .	111
	Souverän auf Linie bringen . . . . .	112

<i>Managementfolklore</i> . . . . .	113
Ganz früh fokussieren . . . . .	114
Gezieltes Vergessen . . . . .	115
Wenn Ihre Mitarbeiter tiefstapeln . . . . .	116
<i>Best Practice</i> . . . . .	116
«Der größte Mist aller Zeiten!» . . . . .	117
Paradoxe Führung . . . . .	118
Die Kosten . . . . .	119
<b>11. «Wie schaffe ich das alles bloß?»</b> . . . . .	120
Wer motiviert den Manager? . . . . .	121
Effizienzsteigerung ist ein Holzweg . . . . .	122
Folgen Sie Ihrer Mission . . . . .	123
<i>Es gibt kein Richtiges im Falschen</i> . . . . .	123
<i>Die Angst des Managers</i> . . . . .	124
Das Beatles-Prinzip . . . . .	125
Mehr wollen: Mehr freie Zeit! . . . . .	126
Was steht auf Ihrem Grabstein? . . . . .	128
Noch ein Trick: Problemlösen . . . . .	128
Das Helfer-Syndrom . . . . .	129
<b>12. «Wie treffe ich die richtige Entscheidung?»</b> . . . . .	131
Erfahrung, Kopf und Bauch . . . . .	132
<i>Der Dreisprung: Ein simples Entscheidungsmodell</i> . . . . .	132
Entscheidungstypen . . . . .	133
Die Angst vor der Entscheidung . . . . .	136
Mit Fehlentscheiden fertig werden . . . . .	138
So geht Fehlermanagement . . . . .	139
Leichter entscheiden . . . . .	140
<i>Business as usual</i> . . . . .	140
<i>Zielvereinbarungen</i> . . . . .	141
<i>Selbstverantwortung</i> . . . . .	141

<i>Versuch &amp; Irrtum</i> . . . . .	142
Der größte Feind des Managers . . . . .	142
Wie leicht lassen Sie sich leimen? . . . . .	143
Entscheiden können . . . . .	144
<b>13. «Wie führe ich Neues ein?»</b> . . . . .	146
Womit können Sie es schaffen? . . . . .	147
Der Quantensprung-Quark . . . . .	149
<i>Die Ufer des Unfugs</i> . . . . .	149
<i>Zuwendung bringt die Wende</i> . . . . .	150
Mitarbeiter ins Boot holen: rechte Tasche – linke Tasche . . . . .	151
Das Ikea-Prinzip des Change Managements . . . . .	152
Druck taugt nicht. Feedback ist besser . . . . .	154
<b>14. «Wie finde ich die richtigen Leute?»</b> . . . . .	156
Souveräne Manager trainieren das Selektieren . . . . .	157
<i>Die Besten gewinnen</i> . . . . .	158
Arbeiten Sie mit Arbeitsproben . . . . .	158
<i>Brauche ich ein Anforderungsprofil?</i> . . . . .	159
Was die Besten von Ihnen erwarten . . . . .	160
<i>Sind die Besten die Richtigen?</i> . . . . .	161
<i>Woran erkennen Sie Macher?</i> . . . . .	162
Wie gut ACs wirklich sind . . . . .	162
<i>Best Practice</i> . . . . .	163
<b>Nachwort von der persönlichen Souveränität</b> . . . . .	165