

Beck professionell

Vorsicht Führungsfalle!

So reagieren Sie souverän in den 7 schwierigsten Führungssituationen

Bearbeitet von
Matthias K. Hettl

1. Auflage 2016. Buch. Rund 200 S. Kartoniert
ISBN 978 3 406 68766 2
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Matthias K. Hettl
Vorsicht Führungsfalle!

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorsicht **beck-shop.de** Führungsfälle!

DIE FACHBUCHHANDLUNG

So reagieren Sie souverän in den
7 schwierigsten Führungssituationen

von

Matthias K. Hettl

Über den Autor

Dr. Matthias K. Hettl ist Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Der Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Als Coach, Trainer und Managementberater ist er überwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig.

www.beck.de

ISBN 978-3-406-68766-2

© 2016 Verlag C.H. Beck oHG
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, In den Lissen 12, 76547 Sinzheim
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © wavebreakmedia – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

So nutzen Sie dieses Buch

Um Ihnen das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch zu erleichtern, hat der Autor verschiedene Stilelemente verwendet, die Ihnen das schnellere Auffinden bestimmter Texte ermöglichen. So finden Sie die Tipps und Musterformulare sofort.



Hier finden Sie Tipps, Aufzählungen und Checklisten.



So sind „Merksätze“ gekennzeichnet.



Hier finden Sie Beispiele, die das Beschriebene plastisch erläutern und verständlich machen.



Die Zielscheibe kennzeichnet Zusammenfassungen und ein Fazit zum Kapitelende.



Hier finden Sie Übungen und Muster zum Selbstauffüllen und Nachrechnen.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort: Führungsfallen gibt es überall

„Den guten Steuermann lernt man erst im Sturme kennen.“

(Seneca)

Die Idee zu diesem Buch ist aus meinem Seminar „Die 7 schwierigsten Situationen für Führungskräfte“ entstanden, das in den letzten Jahren ca. 5.000 Teilnehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz besucht haben. Die Zielgruppe des Seminars sind Führungskräfte, die wissen wollen, wie Sie mit den schwierigen Situationen des Führungsalltags souverän umgehen können. Die Seminare besuchten interessanterweise auch einige führungserfahrene Teilnehmer im mittleren Alter. Auf die Nachfrage im Vieraugengespräch, was diese denn zur Seminarteilnahme bewogen habe, stellte sich heraus, dass diese Teilnehmer schon seit geraumer Zeit Führungspositionen inne hatten und zwar teilweise die Verantwortung für bis zu 500 und mehr Mitarbeiter trugen. Als Grund für die Seminaranmeldung bekam ich überwiegend zu hören: „Ich wollte mal sehen, ob ich noch richtig unterwegs bin, denn ein Führungsseminar habe ich noch nicht besucht“. So ging es auch anderen, die berichteten, dass sie zwar einige gut gemeinte Tipps durch Ihre Vorgesetzten erhalten haben, die Ernennung zur neuen Führungskraft jedoch immer mit dem Universalsatz „Sie machen das schon“ garniert wurde.

In der Realität können Sie trotz all Ihrem Engagement, Ihrer Qualifikation und Ihrer guten Absicht in eine Reihe von schwierigen Situationen gelangen und dann in Führungsfallen tappen. Holen Sie sich in diesem Buch das nötige Rüstzeug, damit es erst gar nicht so weit kommt, Sie möglichst frühzeitig die Gefahr erkennen oder sich schnell wieder aus dieser befreien können. Erfahren Sie, wie Sie in

den entscheidenden Momenten das Richtige tun und souverän aus diesen Situationen herauskommen.

Sie werden, um den Lesefluss zu erleichtern, in diesem Buch nur von Mitarbeitern lesen und Satzformulierungen wie MitarbeiterInnen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermissen. Bitte verstehen Sie, sehr geehrte weibliche Führungskräfte, dies nicht als mangelnde Höflichkeit oder Wertschätzung. Mit der männlichen Form Mitarbeiter sind selbstverständlich beide Geschlechter gemeint. Ich darf mich hier für Ihr Verständnis bedanken.

Grundsätzlich sollten Sie, liebe Führungskräfte, allerdings immer auf eine geschlechtsadäquate Ansprache achten. Denn eine Gruppe von ausschließlich weiblichen Mitarbeiterinnen wird sich mit der schriftlichen oder mündlichen Begrüßung „liebe Mitarbeiter“ eher nicht wertgeschätzt fühlen. Genauso verhält es sich, wenn die Chefin, die nur männliche Kollegen hat, diese mit den Worten „meine sehr geehrten Damen und Herren“ in ihrer Kommunikation begrüßt. Dies ist eine weitere Führungsfalle, die sich leicht umschiffen lässt.

Größere Führungsfallen können schnell zu Irritation, Frustration oder Demotivation führen. In der Folge können diese Ihre und die Karriere Ihrer Mitarbeiter negativ beeinflussen. Daher lohnt es sich, die 7 schwierigsten Situationen genauer unter die Lupe zu nehmen.

Die erste Führungsfalle „Einstieg verpatzt“ beschäftigt sich mit den vielfältigen Herausforderungen, die Ihnen gegenüber stehen und beantwortet die Frage, welche Eigenschaften und Kompetenzen Sie mitbringen bzw. entwickeln müssen. Die zweite Führungsfalle „Unklare Führungskommunikation“ gibt Ihnen äußerst hilfreiche Tipps für Ihr absolut wichtigstes Führungswerkzeug, Ihre Kommunikation. Die dritte Führungsfalle „Achtung, falscher Führungsstil“ zeigt Ihnen, was Sie tun müssen, um den richtigen Führungsstil in der jeweiligen Führungssituation anzuwenden. In der vierten Führungsfalle „Gefangen im Sandwich-Dilemma“ betrachten wir, wie Sie Ihre Position zwischen den Führungsebenen souverän ausfüllen und Ihre eigene Position nachhaltig stärken. Die fünfte Führungsfalle „Mangelnde Veränderungsbereitschaft“ gibt Ihnen das für Veränderungssituationen überlebenswichtige Führungswissen und zeigt Ihnen, was Sie konkret tun müssen. In der sechsten Führungsfalle „Unterschiedliche Mitarbeitertypen“ erhalten Sie einen Persönlichkeitskompass, mit dem Sie Ihre Mitarbeiter noch motivierender und individueller ansprechen. Schließlich zeigt Ihnen die siebte Führungsfalle „Kündigung wegen Formfehler unwirksam“, wie Sie genau

im Fall der Fälle einer Kündigung vorgehen müssen, damit diese für alle Seiten möglichst reibungslos über die Bühne geht.

Mit vielen Beispielen aus der Praxis, kleinen Tests, Checklisten, Reflexionsfragen und Übersichten soll dieses Buch Ihr Führungsgoach in schwierigen Situationen sein. Es bleibt Ihnen überlassen, wie Sie mit dem Buch arbeiten wollen. Sie können es von vorne nach hinten durcharbeiten oder gleich in die für Sie besonders relevante Führungsfalle einsteigen. Die Kapitel können Sie unabhängig voneinander lesen. Am jeweiligen Kapitelende finden Sie eine Zusammenfassung, die Ihnen einen Kurzeinblick gibt.

Gerne können Sie auch direkt mit mir unter info@Hettl-Consult.de Kontakt aufnehmen und in einem individuellen Coaching Ihre spezielle Führungsfalle bearbeiten.

An dieser Stelle gilt mein Dank meinen unzähligen Seminarteilnehmern und Coachees auf allen Führungsebenen, die ich bisher auf Ihrem Führungsweg begleiten durfte und die mit Ihren Fragen, Problemen und Anmerkungen dazu beigetragen haben, dass dieses Buch entstanden ist. Vielen Dank!

Und nun Ihnen viel Spaß beim Durcharbeiten von „Vorsicht Führungsfalle“!

Ihr Matthias K. Hettl



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhalt

Vorwort: Führungsfallen gibt es überall	7
1. Kapitel: Einstieg verpatzt – Führen Sie schon oder arbeiten Sie noch?	13
1.1 Vielfältige Herausforderungen für den neuen Captain ..	15
1.2 Führungseigenschaften entwickeln	18
1.3 Schlüsselkompetenzen als Führungskraft	32
2. Kapitel: Unklare Führungskommunikation – Mich versteht wieder keiner	45
2.1 Was Sie bei der Kommunikation beachten müssen	47
2.2 Führen Sie durch aktives Zuhören	53
2.3 Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument	58
2.4 Wirksames Feedback	61
2.5 Königsdisziplin Kritikgespräch	65
3. Kapitel: Achtung, falscher Führungsstil – So laufen Ihnen die Mitarbeiter weg	71
3.1 Einfach richtig führen – das ist die Basis	73
3.2 Schlüssel zum Erfolg ist der Reifegrad des Mitarbeiters ..	76
3.3 Diagnose: Fähig und Willig	82
3.4 Test: Persönliche Führungsstilanalyse	85
3.5 Von der vagen Hoffnung zur wirksamen Zielformulierung	98
3.6 Der Brennstoff für Leistung: ‚Smarte‘ Ziele formulieren ..	102

4. Kapitel: Gefangen im Sandwich-Dilemma – Sie sitzen zwischen allen Stühlen!	109
4.1 Positionierung im Führungssandwich – so klappt es!	111
4.2 Erkennen Sie die Keyplayer im Führungssandwich	115
4.3 Erwartungsmanagement – Reflektieren Sie Ihre Erwartungen	118
4.4 Wirksames Führen von Mitarbeitern im Führungssandwich	122
4.5 Die Kollegen führen im Führungssandwich	128
4.6 Ihren Chef im Führungssandwich „führen“	130
5. Kapitel: Mangelnde Veränderungsbereitschaft – Wer nicht ändert, wird verändert	137
5.1 VUCA – gestiegene Anforderungen an Führungskräfte	140
5.2 Wie Veränderungen ablaufen	143
5.3 Umgang mit Widerständen bei Veränderungen	146
5.4 Veränderungen als Führungsaufgabe aktiv vorantreiben	150
6. Kapitel: Unterschiedliche Mitarbeitertypen behandeln – Jeder tickt anders!	153
6.1 Verschiedene Mitarbeitertypen richtig verstehen	156
6.2 Grundausrägungen der Typen nach der PRO-Strategie	157
6.3 Steigern Sie Ihre Akzeptanz	160
7. Kapitel: Kündigung wegen Formfehler unwirksam – Das darf nicht passieren!	165
7.1 Kündigungsgespräche effektiv führen	167
7.2 Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs	169
7.3 Leitfaden zur Durchführung eines Kündigungsgesprächs	171
7.4 Nachbereitung eines Kündigungsgesprächs	180
Nachwort	183
Danksagung	185
Über den Autor	187
Literaturverzeichnis	189
Stichwortverzeichnis	197