

Hartmut Laufer

99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag

Führungsbewusstsein

Führungsverhalten

Führungsmaßnahmen

Cornelsen

INHALTSVERZEICHNIS

	Führungskompetenz entwickeln.	9		11	Sorgen Sie für Zielakzeptanz.	37
	<i>GRUNDLAGEN</i>	9		12	Formulieren Sie Ziele wirkungsvoll.	41
	Werden Sie sich Ihrer Funktion im Unternehmen bewusst ..	11		13	Führen Sie mit Zielvereinbarungen.	43
	Entwickeln Sie ein zeitgemäßes Führungsverständnis	13			Unterscheiden Sie Sach- und Entwicklungsziele.	45
	Erwerben Sie systematisch anforderungsgerechte Führungsfähigkeiten.	15	15	Dokumentieren Sie Zielvereinbarungen verbindlich.	46	
	Emotionale Intelligenz bringt Sie - und Ihre Mitarbeiter - weiter.	20	IV	Mitarbeiter zu Leistungen motivieren...	48	
	Den richtigen Führungsstil finden.	22		<i>GRUNDLAGEN</i>	48	
	<i>GRUNDLAGEN</i>	22	16	Motivation dient immer der Bedürfnisbefriedigung.	49	
1	Entwickeln Sie Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern.	26	117	Primärmotivation wirkt intensiv und nachhaltig	49	
	Führen Sie Ihre Mitarbeiter situationsgerecht	28	118	Leistungs- oder Verhaltensprobleme sind nicht immer Motivationsprobleme.	51	
	Schätzen Sie die aktuelle Führungssituation richtig ein.	31	119	Wählen Sie den wirksamsten Weg zur Leistungssteigerung	52	
8	Verfolgen Sie trotz Situationsbezugs eine klare Zukunftslinie.	33	 20	Entsprechen Sie im Rahmen der Motivierungslogik dem individuellen Bedarf Ihres Mitarbeiters.	53	
 ' 	Versuchen Sie vor allem authentisch und berechenbar zu sein.	34	121	Stellen Sie einen möglichst konkreten Bedürfnisbezug her.	54	
III	Mitarbeiter auf Ziele orientieren.	36	 22	Ziehen Sie Schlüsse aus der Bedürfnishierarchie	55	
	<i>GRUNDLAGEN</i>	36	123	Bieten Sie je nach Situation geeignete Befriedigungsanreize.	60	
110	Unterscheiden Sie zwischen Zielen und Wünschen.	37	 24	Nur echte Arbeitszufriedenheit schafft Primärmotivation	61	

25	Schaffen Sie ein förderliches Arbeitsumfeld und beugen so Unzufriedenheit vor.	62
126	Schaffen Sie sowohl Motivatoren als auch Stabilisatoren.	63
127	Überschätzen Sie Geld als Motivationsanreiz nicht	64
28	Werden Erwartungen enttäuscht, kann Geld sogar demotivierend wirken.	65
§29	Gerade die immateriellen Anreizmöglichkeiten schaffen Primärmotivation.	66
30	Sorgen Sie für gerechte Bezahlung.	66
131	Geld darf nicht zum finanziellen Ausgleich für Arbeitsunzufriedenheit werden.	67
32	Nutzen Sie die Vielfalt praktischer Anreizmöglichkeiten	68
33	Bevorzugen Sie Maßnahmen mit Mehrfacheffekten.	71
34	Erkennen Sie die innere Kündigung Ihrer Mitarbeiter.	72
135	Nehmen Sie die Vorboten innerer Kündigung ernst	74
136	Verhindern Sie die Flucht in die innere Kündigung.	75
	Mitarbeiterwiderstände abbauen.	76
	<i>GRUNDLAGEN.</i>	<i>76</i>
1 ³⁷	Betrachten Sie Mitarbeiterwiderstände als Chancen ..	77
1 ³⁸	Ermitteln Sie die Gründe der Mitarbeiterwiderstände_____	77

1	Kooperation und Machtausübung können gleichermaßen zielführend sein	78
1	Wer überzeugen will, muss die Ursachen der Widerstände berücksichtigen	79
1	Vermeiden Sie unbedingt Autoritätsverlust.	80
1	Verfolgen Sie Ihre Ziele mit Konsequenz	81
	Seien Sie beharrlich und geben Sie nicht auf.	82
VI	Mitarbeitervertrauen gewinnen.	84
	<i>GRUNDLAGEN.</i>	<i>84</i>
<i>Ah</i>	Nehmen Sie das Vertrauens-Verhältnis wichtig.	85
EJ --	Setzen Sie Vertrauen nicht als selbstverständlich voraus.	86
Ea	<i>Nur vor</i> dem Hintergrund vertrauter Umstände entsteht Vertrauen.	86
	Geben Sie den unerlässlichen Vertrauensvorschuss	87
EJ	Machen Sie als Vorgesetzter den ersten Schritt.	88
Ea	Beachten Sie vertrauensbildende Führungsgrundsätze.	90
EJ	Seien Sie geradlinig und berechenbar.	91
Ea	Täuschen Sie Ihre Mitarbeiter nicht	92
--	Berücksichtigen Sie die Mitarbeitererwartungen	93

153	Gegenseitiges Vertrauen oder völlige Versachlichung und lückenlose Kontrolle ...	93	166	Schaffen Sie Akzeptanz, indem Sie Mitarbeitern den Nutzen verdeutlichen ..	107
154	Beugen Sie Vertrauensdefiziten vor.	94	§67	Wählen Sie eine der Situation entsprechend geeignete Kontrollart	108
155	Angemessenes Misstrauen ist durchaus angebracht.	94	§68	Wägen Sie die Vor- und Nachteile der Kontrollarten ab.	109
VII	Mitarbeitern Verantwortung übertragen.	96	169	Kündigen Sie die Kontrolle rechtzeitig an.	111
	<i>GRUNDLAGEN.</i>	<i>96</i>	70	Begründen und erklären Sie Kontrollen.	112
§56	Nutzen Sie die Vorteile der Verantwortungsdelegation .	98		Kontrollieren Sie nur wirklich Wichtiges.	112
157	Überwinden Sie die Scheu vor Verantwortungsdelegation .	98	172	Suchen Sie nicht nur nach Fehlern.	112
§58	Differenzieren Sie in verschiedene Verantwortungsarten .	99	173	Schaffen Sie eine konstruktive Fehlerkultur...	113
159	Wägen Sie Nutzen und Risiken gegeneinander ab ..	101	IX	Mitarbeiter beurteilen.	114
§60	Unterscheiden Sie Aufgabenarten nach ihrer Delegierbarkeit.	101		<i>GRUNDLAGEN.</i>	<i>114</i>
61	Kontrollieren Sie die Aufgabenerledigung.	102	§74	Seien Sie sich der hohen Verantwortung bewusst....	116
162	Stellen Sie das Verantwortungsgewicht in Rechnung .	103	§75	Schaffen Sie Mitarbeiterakzeptanz für Beurteilungen	116
163	Berücksichtigen Sie die Eignung des Mitarbeiters ..	104	§76	Verschiedene Beurteilungsarten dienen verschiedenen Zwecken.	118
VIII	Mitarbeiter kontrollieren.	105	177	Setzen Sie ein zweckgerechtes Beurteilungsverfahren ein.	119
	<i>GRUNDLAGEN.</i>	<i>105</i>	178	Wählen Sie zielorientierte Bewertungskriterien.	120
164	Nutzen Sie Kontrolle als Führungsinstrument	106	179	Nicht analysieren, sondern reflektieren.	121
65	Zeigen Sie Verständnis für negative Gefühlsreaktionen.	106			

on	Lassen Sie sich nicht von Vorurteilen leiten.	122	g-	Handhaben Sie Kritikgespräche nicht wie Schuldsprüche.	148
o-i	Relativieren Sie starre Wertvorstellungen.	124		<i>LEITFADEN FÜR KRITIKGESPRÄCHE</i>	151
«2	Kalkulieren Sie immer das aktuelle Rollenverhalten ein.	125	XI	Mitarbeiterbesprechungen durchführen	153
«* [*]	Lernen Sie typische Beurteilungsfehler kennen und vermeiden.	125		<i>GRUNDLAGEN</i>	153
oy.	Beugen Sie Fehlbeurteilungen rechtzeitig vor.	133	Q2	Unterscheiden Sie Besprechungen nach Zielarten	154
	Mitarbeitergespräche führen.	134	Q-3	Prüfen Sie zunächst die Nützlichkeit und Notwendigkeit	155
	<i>GRUNDLAGEN</i>	134	Q-	Wählen Sie zwischen Einzel- und Gruppenentscheidung	158
«n	Schaffen Sie ein positives Gesprächsklima.	137	gr	Streben Sie langfristigen Besprechungserfolg an.	159
ju-	Bereiten Sie Mitarbeitergespräche sorgfältig vor.	137	Q£	Bereiten Sie Besprechungen gut vor.	161
Q-	Gestalten Sie Zielvereinbarungsgespräche verpflichtend.	138		<i>VORBEREITUNGS-CHECKLISTE FÜR BESPRECHUNGEN</i>	161
	<i>LEITFADEN FÜR ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE</i>	139	q-j	Ordnen und steuern Sie als Gesprächsleiter.	164
1 o«	Bauen Sie Fördergespräche mitarbeiterorientiert auf.	141	§	§ QQ Strukturieren Sie den Ablauf zielorientiert und folgerichtig	168
1 *»Q	Führen Sie motivierende Beurteilungsgespräche.	142		<i>LEITFADEN FÜR MITARBEITERBESPRECHUNGEN</i>	169
	<i>LEITFADEN FÜR BEURTEILUNGS/FÖRDERGESPRÄCHE</i>	144	1 QQ	Schaffen Sie einen positiven Einstieg und Ausklang.	171
	<i>CHECKLISTE FÜR BEURTEILUNGS-/FÖRDERGESPRÄCHE</i>	146		Ergänzende Literatur.	173
g/j	Führen Sie auch ohne schriftliche Beurteilung Gespräche.	147		Stichwortverzeichnis.	174