

Ursula Oppermann-Weber

H A N D B U C H

Führungs- praxis

*Führung, Führungskräfte,
Führungskompetenzen*

*Organisation der Bereiche
der Mitarbeiterführung*

*Zielvereinbarungen,
Motivation
und Delegation*

fornelsen

Inhaltsverzeichnis

TeilA Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen

1	Führung, was ist das?	14
1.1	Merkmale der Führung	14
1.2	Der Unterschied zwischen Führung und Führer.	15
1.2.1	Was macht Menschen zu Leadern?	15
1.3	Führungsdefinitionen.	16
1.3.1	Führen ist mehr als Leiten.	16
1.3.2	Führen ist mehr als Vorgesetzter sein.	17
1.3.3	Führen ist mehr als Management	17
1.4	Historische Entwicklung der betrieblichen Führung	19
1.4.1	Die Arbeitsteilung.	19
1.4.2	Die Formalisierung.	19
1.4.3	Die Hierarchiebildung.	19
1.5	Definition der Mitarbeiterführung.	20
1.6	Funktionen der Führungskraft	20
1.6.1	Sachorientierter/Aufgabenbezogener Funktionsbereich.	20
1.6.2	Mitarbeiterorientierter Funktionsbereich.	21
1.6.3	Die eigene Person und Position betreffender Funktionsbereich der Führungskraft	21
1.7	Der Grundkonflikt jeder Führungskraft	21
1.8	Die Grundsäulen erfolgreicher Führung.	23
2	Emotionale Intelligenz - Grundlage der Führung.	23
2.1	Definition der emotionalen Intelligenz	23

2.1.1	Das Prinzip der „Emotionalen Intelligenz“.	24
2.1.2	Emotionale Intelligenz und die Chancen für Unternehmen und Institutionen.	24
2.2	Die Elemente der emotionalen Intelligenz	24
2.2.1	Intrapersonelle Fähigkeiten für das emotionale „Selbstmanagement“	24
2.2.2	Interpersonelle Fähigkeiten für die Gestaltung von Beziehungen	24
2.2.3	Schlüsselfähigkeiten der emotionalen Intelligenz	25
2.3	Die fünf Dimensionen der Emotionalen Intelligenz	26
2.4	Der Weg zu mehr emotionaler Intelligenz.	27
2.4.1	Schritt 1: Erkennen der eigenen Emotionen.	27
2.4.2	Schritt 2: Handhabung der eigenen Emotionen.	27
2.4.2.1	Emotionale Steuerung.	27
2.4.2.2	Der bewusste Umgang mit unseren inneren Mechanismen	29
2.4.3	Schritt 3: Produktive Nutzung von Emotionen.	29
2.4.4	Schritt 4: Die richtige Deutung der Gefühle anderer.	30
2.4.4.1	Das Wie ist wesentlich wichtiger als das Was!	30
2.4.5	Schritt 5: Optimierung der sozialen Beziehungen.	31
2.6	Mehr Leistung im Team.	31
2.6.1	Mit informellen Netzwerken zu mehr Erfolg	32
2.7	Von der emotionalen Intelligenz zur sozialen Kompetenz.	32
3	Die Handlungskompetenz der Führungskraft.	33
3.1	Die für Führungsaufgaben erforderlichen Kernkompetenzen.	33

3.1.1	Fachkompetenz	34
3.1.2	Strategische Kompetenz	35
3.1.3	Unternehmerische Kompetenz	36
3.1.4	Methodenkompetenz	37
3.1.5	Führungskompetenz	38
3.1.6	Soziale und interkulturelle Kompetenz	40
3.1.7	Veränderungskompetenz	41
3.1.8	Persönlichkeitskompetenz	42
3.1.9	Medienkompetenz	43
3.2	Führungskräfte arbeiten demnächst wie Filmregisseure	43
4	Corporate Identity - Fest- legung unternehmerischer Wertvorstellungen	44
4.1	Definition	44
4.2	Die Unternehmensleitlinien	44
4.3	Indikatoren der Unternehmenskultur	45
4.4	Festlegung der Führungs- grundsätze in einem Leitbild	47
4.5	Acht zentrale Führungsgrundsätze	48
4.6	Fördernde und hemmende Faktoren für die Verwirklichung der Führungsgrundsätze	50
4.6.1	Fördernde Faktoren	50
4.6.2	Hemmende Faktoren	50
5	Das Führungsverhalten	50
5.1	Muster des Führungs- verhaltens - Führungsstile	50
5.2	Die bekanntesten Führungsstile	51
5.2.1	Autoritärer Führungsstil	51
5.2.2	Patriarchalischer Führungsstil	52
5.2.3	Laissez-faire Führungsstil	52
5.2.4	Kooperativer Führungsstil	52
5.3	Grundlegende Unterschiede zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil	53

5.4	Zwischen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung	55
5.5	Situations- und personen- bezogener Führungsstil - Theorie und Praxis	57
5.6	Die Rolle der Führungskraft im Alltag	58
5.7	Zusammenfassung - Ein erfolgreicher Führungsstil	59

Teil B Information der Mitarbeiter und Kommunikation mit den Mitarbeitern

1	Information der Mitarbeiter	62
1.1	Die Bedeutung der Information der Mitarbeiter	62
1.1.1	Warum sollte die Führungskraft Mitarbeiter informieren?	62
1.2	Mitarbeiter informieren - Worauf müssen Sie achten?	63
1.3	Manipulationen sind Todsünden der Information	65
2	Kommunikation mit dem Mitarbeiter	66
2.1	Definition	66
2.2	Der Kommunikationsprozess	66
2.3	Verbale und nonverbale Kommunikation	69
2.4	Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung	69
2.5	Grundprobleme in der Kommunikation	71
2.5.1	Häufige Fehler auf Seiten des Sprechenden	72
2.5.2	Häufige Fehler aufseiten des Zuhörers	72

2.5.3	Kommunikationsäußerungen, die das Gespräch negativ beeinflussen	73	3.3.4	Die besondere Situation des <u>Mitarbeitergespräches</u>	88
2.5.4	Kommunikationsöffner, die das Gespräch positiv beeinflussen	73	3.3.5	Die Vorbereitung eines <u>Mitarbeitergespräches</u>	89
2.5.5	Verunsichernde Faktoren in der Kommunikation	73	3.3.6	Die Gesprächsführung im <u>Mitarbeitergespräch</u>	90
2.6	Wer fragt, der führt!	74	3.3.7	Der grundsätzliche Aufbau eines Mitarbeitergespräches _____	91
2.6.1	Geschlossene Fragen	74	3.3.8	Die Nachbereitung und Auswer- tung eines Mitarbeitergespräches	94
2.6.2	Offene Fragen !	75	3.4	Besprechungen leiten, lenken, moderieren.	94
2.6.3	Fragetechniken	75	3.4.1	„Besprechungschaos“ - typische Symptome	95
2.7	Tipps zur besseren Kommunikation.	75	3.4.2	To meet or not to meet - Ist die Durchführung einer Besprechung sinnvoll?	96
2.8	Offene Kommunikation.	77	3.4.3	Vorbereitung von Mitarbeiterbesprechungen	96
2.8.1	Was bedeutet „offene Kommunikation“?	77	3.4.4	Die Rollenverteilung in der <u>Besprechung</u>	96
2.8.2	Hemmnisse einer offenen Kommunikation im Unterneh- men und auf den verschiedenen Hierarchieebenen	77	3.4.5	Der Weg zur effizienten <u>Besprechung</u>	97
3	Führen durch Kommunikation	78	• Schritt 1: Bauen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre auf _____	98	
3.1	Der Prozess der Führung als Grundlage für die Kommuni- kation mit dem Mitarbeiter _____	78	• Schritt 2: Bauen Sie die Bespre- chung systematisch auf.	98	
3.2	Führung verschiedener Charaktere.	81	• Schritt 3: Lenken Sie die Bespre- chung: „Wer fragt, der führt.“	98	
3.2.1	Grundlegende Persönlichkeitspräferenzen.	81	• Schritt 4: Moderieren statt <u>manipulieren</u>	99	
3.2.2	Die Grunddimensionen des menschlichen Verhaltens.	82	- Präsentation	100	
3.2.3	Tipps für den Umgang mit den verschiedenen Persönlich- keitsdispositionen.	83	- Worauf Sie bei einer Präsen- tation achten sollten.	100	
3.3	Das Mitarbeitergespräch.	86	• Schritt 5: Nutzen Sie Diskussionen konstruktiv _____	101	
3.3.1	Grundsätzliches zum Mitarbeitergespräch	86	• Schritt 6: Feedback geben und empfangen.	102	
3.3.2	Merkmale des Mitarbeitergespräches.	86	3.4.6	Systematisches Vorgehen zur Problemlösung und konstruk- tiven Diskussionsführung	102
3.3.3	Anlässe und Themen von Mitarbeitergesprächen.	87	3.4.7	Voraussetzungen für den <u>idealen Besprechungsleiter.</u>	103

3.4.8	Das Ergebnisprotokoll	104
3.4.9	Auswertung der Besprechung ...	104
3.4.10	Typische Probleme bei Besprechungen - und wie man sie bewältigt	106

TeilC Der Führungs- und Leistungsprozess

Die vier elementaren Schritte 110

1 Dem Mitarbeiter Orientierung geben 111

1.1	Das Mitarbeiter (Jahres)/ -Orientierungsgespräch	111
1.1.1	Philosophie	111
1.1.2	Abgrenzung des Mitarbeiter (jah- res)/-Orientierungsgesprächs zum Beurteilungsgespräch	112
1.1.3	Rahmenbedingungen	113
1.1.4	Inhalt	113
1.1.5	Vorbereitung	114
1.1.5.6	Die Vorbereitung des Vorgesetzten	114
1.1.5.7	Vorbereitung des Mitarbeiters...	116
1.1.6	Tipps zur Gesprächsführung für den Vorgesetzten	117
1.1.7	Tipps zur Gesprächsführung für den Mitarbeiter	117
1.1.8	Aufbau eines Mitarbeiter(jahres)/- orientierungsgesprächs	118
1.1.9	Ergebnisdokumentation	121

2 Ziele vereinbaren 122

2.1	Wozu Ziele?	122
2.2	Was heißt Zielvereinbarung?...	123
2.3	Wie sollten Zielvereinbarungen formuliert sein?	124

2.4	Anforderungen an Zielvereinbarungen	125
2.5	Vorteile von Zielvereinbarungen	126
2.6	Ziel Vereinbarungen - Chance oder Drohung?	127

2.7	Die zur Einführung von Ziel Ver- einbarungen im Unternehmen erforderlichen Schritte	129
-----	---	-----

2.8	Das Zielvereinbarungsgespräch	129
2.8.1	Der Aufbau eines Zielvereinbarungsgesprächs ...	130
2.8.2	Tipps zur Gesprächsführung im Zielvereinbarungsgespräch ..	131

3 Loslassen und Rückmeldungengeben 132

3.1	Delegation als Grundlage des Loslassens	133
3.1.1	Definition ;	133
3.1.2	Was Sie nicht delegieren sollten!	134
3.1.3	Was Sie besser vermeiden sollten!	134
3.1.4	Anregungen für das Delegationsgespräch	135
3.2	Feedback und Rückmeldungengeben	135
3.2.1	Das Feedback	136
3.2.2	Tipps für das Geben und Empfangen von Feedback..._____	137
3.2.3	Feedback geben - Rückmeldegespräche	137
3.2.3.1	Anerkennung ausdrücken	138
	• Philosophie	139
	• Methode	139
	• Der Ablauf eines Anerken- nungsgesprächs	140
3.2.3.2	Konstruktive Kritik üben	141
	• Philosophie	142
	• Methode	142
	• Häufige Fehler der Führungs- kraft im Kritikgespräch	143
	• Der Ablauf eines Kritik- gesprächs	143

3.2.3.3	Wenn die Kritik nicht angenommen wird - Der Tadel als Folge wiederholter Kritik	144	3.4.2	Auswirkungen und Folgen der inneren Kündigung	166
	• Definition	144	3.4.3	Kosten der inneren Kündigung..	168
	• Das Vorgehen	146	3.4.4	Signale der inneren Kündigung..	168
	• Der Aufbau eines Tadelgesprächs.	146	3.4.5	Innere Kündigung erkennen - einige Tipps.	169
3.2.3.4	Kontrolle ausüben.	147	3.4.6	Ursachen für innere Kündigung	169
	• Definition.. t	147	3.4.7	Strategien gegen innere Kündigung.	171
	• Zu empfehlende Kontrollarten	148	3.4.8	Präventive Maßnahmen gegen die innere Kündigung . . .	172
	• Weniger zu empfehlende Kontrollarten	149	3.5	Fehlzeiten reduzieren.	175
	• Philosophie	149	3.5.1	Definition von Fehlzeiten_____	176
	• Methode	149	3.5.2	Auswirkungen von Fehlzeiten...	176
	• Der Aufbau eines Kontrollgesprächs_____	150	3.5.3	Fehlzeiten, die Sie beeinflussen können.	177
3.3	Motivation der Mitarbeiter_____	150	3.5.4	Das Rückkehrgespräch.	178
3.3.1	Definition	150	3.5.4.1	Der Anlass des Rückkehrgesprächs.	178
3.3.2	Warum ist Motivation so wichtig? .._____	151	3.5.4.2	Das Ziel des Rückkehrgesprächs.	178
3.3.3	Philosophie	152	3.5.4.3	Tipps zum Rückkehrgespräch ...	178
3.3.4	Die wichtigsten Motivationstheorien	152	3.5.4.4	Der Aufbau eines Rückkehrgesprächs.	179
3.3.4.1	Hygiene-und Anspornfaktoren .	152	3.5.4.5	Nach dem Rückkehrgespräch ...	181
3.3.4.2	Die Bedürfniskategorien.	154	3.5.4.6	Kontakt halten zu kranken Mitarbeitern.	181
3.3.4.3	Die Einstellung zur Arbeit	157	3.5.5	Das wiederholte Gespräch für Mitarbeiter, die Fehlzeiten ausnutzen._____	181
3.3.4.4	Motivation - heute.	158	3.5.6	Umgang mit suchtkranken Mitarbeitern.	182
	• Eigenmotivation als Ausgangspunkt	158	3.5.7	Einige Tipps zur Vorbeugung von Fehlzeiten	183
	• So erkennen Sie die nicht zufrieden gestellten Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter!.	159	3.6	Konflikte erkennen und lösen ..	184
	• Allgemeine Maßnahmen für mehr Arbeitszufriedenheit und mehr Motivation.	160	3.6.1	Heiße und kalte Konflikte.	184
3.3.4.5	Das Motivationsgespräch.	162	3.6.2	Philosophie	185
	• Methode	162	3.6.3	Symptome, die auf Konflikte verweisen	185
	• Aufbau eines Motivationsgesprächs.	162	3.6.4	Konfliktursachen	186
3.3.4.6	Fallen der Motivation.	163	3.6.5	Der Prozess des Konfliktmanagements	187
3.4	Von der Demotivation bis zur inneren Kündigung.	165	3.6.5.1	Diagnostizieren	187
3.4.1	Das Problem - Innere Kündigung	166			

3.6.5.2	Planen	189	4.1.8.4	Kollegenbeurteilung	208
3.6.5.3	Vorbereiten und Ausführen	189	4.1.8.5	Selbstbeurteilung	208
3.6.6	Methode	190	4.1.9	Formen der Beurteilung	209
3.6.7	Der Aufbau eines Konfliktgesprächs	191	4.1.9.1	Freie Beurteilung	209
3.6.8	Allgemeine Regeln zum Umgang mit Konflikten	192	4.1.9.2	Halbstandardisierte Beurteilung	209
3.6.9	Wie beugt man Konflikten vor?	193	4.1.9.3	Standardisierte/Gebundene Beurteilung	209
3.7	Führungskräfte können Mobbing verhindern	194	4.2	Zielorientierte Mitarbeiterbeurteilung - Zielerreichungskontrolle	210
3.7.1	Faktoren, die Mobbing begünstigen	194	4.2.1	Leistungsstandards festlegen	210
3.7.2	Folgendes Mobbing	195	4.2.2	Tipps für das Zielerreichungsgespräch	211
3.7.3	Wie Sie Mobbing entgegenwirken!	196	4.2.3	Zwischen Zielvereinbarung und Zielerreichung	211
4	Bilanz ziehen - Mitarbeiter beurteilen und Zielerrei- chungen feststellen	196	4.2.4	Vorteile der zielorientierten Mitarbeiterbeurteilung	212
4.1	Mitarbeiter beurteilen	197	4.3	Beurteilungsverfahren	312
4.1.1	Definition der Mitarbeiter- beurteilung	197	4.3.1	Voraussetzungen für die Einfüh- rung eines Beurteilungssystems	212
4.1.2	Die Beurteilung als Element des Führungsprozesses	197	4.3.2	Die Einführung eines Beurteilungssystems	213
4.1.3	Ziele der Beurteilung	197	4.3.2.1	Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern	213
4.1.4	Die verschiedenen Dimensionen der Beurteilung	199	4.3.2.2	Praktikabilität des Beurteilungsverfahrens	214
4.1.5	Zeitpunkt der Beurteilung	201	4.3.2.3	Objektivität des Beurteilungsverfahrens	214
4.1.6	Nutzen und Vorteile eines systematischen Beurteilungsverfahrens	201	4.3.2.4	Zuverlässigkeit des Beurteilungsverfahrens	215
4.1.6.1	Der Nutzen für das Unternehmen	202	4.3.2.5	Gültigkeit der Ergebnisse	216
4.1.6.2	Der Nutzen für den Vorgesetzten	202	4.3.3	Phasen des Beurteilungsverfahrens	216
4.1.6.3	Der Nutzen für den Mitarbeiter	203	• Phase 1: Festlegung der Beurteilungskriterien	216	
4.1.7	Einwände, Bedenken und Wider- stände gegen eine Beurteilung	204	• Phase 2: Merkmale entspre- chend dem Anforderungs- profil priorisieren	222	
4.1.8	Wer beurteilt wen?	205	• Phase 3: Beobachten und Informationen beschaffen	223	
4.1.8.1	Mitarbeiterbeurteilung	205	• Phase 4: Bewerten der Daten	224	
4.1.8.2	Vorgesetztenbeurteilung/ Mitarbeiterbefragung	206			
4.1.8.3	Das 360-Grad-Feedback	208			

• Phase 5: Beurteilung erstellen .	224	4.4.5.4	Management-Audits	244
- Skalierungsstufen festlegen .	225	4.4.5.5	Das 360° Feedback als	
- Fehler bei der Beurteilung...	227		Methode zur Potenzialein-	
- Vermeidung von			schätzung	245
Beurteilungsfehlern	231	4.5	Personalauswahl und die	
• Phase 6: Beurteilungsgespräch			Beurteilung von Mitarbeitern	
mit dem Mitarbeiter.	231		für eine neue Stelle.	245
- Form und Inhalt des		4.5.1	Interne oder externe Besetzung?.	245
Beurteilungsgesprächs.	232	4.5.2	Folgen einer falschen	
- Vorbereitung auf das			Personalentscheidung.	247
Beurteilungsgespräch	232	4.5.3	Finden eines passenden	
- Der Ablauf eines			Mitarbeiters.	247
Beurteilungsgesprächs.	233	4.5.4	Der Prozess der systematischen	
- Tipps für die Gesprächs-			Personalauswahl	248
führung im Beurteilungs-			• Schritt 1: Anforderungen an	
gespräch.	235		den Bewerber definieren.	249
- Die Nachbereitung des			Stellenbeschreibung; fachliches	
Beurteilungsgesprächs.	235		und soziales Anforderungsprofil;	
• Phase 7: Die Dokumentation			Stellenausschreibung	
und Archivierung der Beur-			• Schritt 2: Grobselektion	
teilungsergebnisse.	236		durchführen - Vorauswahl	
4.3.4	Rechtliche Aspekte.		der Bewerber	255
4.4	Potenzialbeurteilung.		Bewertung der Bewerbungsunter-	
4.4.1	Die Durchführung der		lagen; Telefonischer Erstkontakt	
	Potenzialbeurteilung		nach einer Anzeige	
4.4.2	Potenzialanalyse.		• Schritt 3: Die Personalauswahl	
4.4.2.1	Verfahren der Potenzialanalyse		aufgrund des Verhaltens	
	für Führungsfunktionen.		(Feinselektion).	264
4.4.2.2	Ziele eines Personal Review -		Verfahren zur Personalauswahl	
	Potenzialerfassung		(Psychologische Testverfahren,	
	aller Mitarbeiter.		Assesment-Center, Psychobio-	
4.4.3	Prüfung der Realisierungs-		tische Verfahren); Gesprächsfor-	
	chance des Pozentials.		men, (Gruppen- und Rundge-	
4.4.4	Information der Mitarbeiter_____		spräche, Einzelgespräche)	
4.4.5	Potenzialbeurteilung für		• Schritt 4: Auswahlgespräche	
	Führungskräfte.		vorbereiten.	270
4.4.5.1	Diffenzierung der		Ziele der Gesprächspartner im	
	Potenzialaussagen.		Bewerbungsgespräch; Organisation	
4.4.5.2	Potenzial-, Integrations-, Perso-		des Auswahlgesprächs; Informa-	
	nalrunden für die verschiedenen		tionen an den Bewerber	
	Führungsebenen.		• Schritt 5: Auswahlgespräche	
4.4.5.3	Potenzial-Assesment-Center...		führen.	272
			Häufige Fehler im Bewerbungs-	
			gespräch; Interviewtechniken	

	(strukturiertes Personalauswahlinterview, Real-Erlebnis-Fragemethode)	
	• Schritt 6: Auswahlgespräch nachbereiten und Auswahlentscheidung treffen	284
	Nachbereitung des Auswahlgesprächs, Auswahlentscheidung, Real-Erlebnis-Fragemethode, Mitteilung der Ergebnisse an den Kandidaten	
5	Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter.	287
5.1	Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.	287
5.1.1	Gründe für eine systematische Einarbeitung von Mitarbeitern	288
5.1.2	Der erste Arbeitstag	289
5.1.2.1	Tipps rund um den ersten Arbeitstag.	289
5.1.2.2	Der neue Arbeitsplatz.	289
5.1.3	Die Betreuung des Mitarbeiter in der ersten Zeit	290
5.1.4	Das Team und der neue Mitarbeiter.	291
5.2	Teamentwicklung und Teamführung	292
5.2.1	Team- Was ist das?	293
5.2.2	Rahmenbedingungen für ein funktionierendes Team.	294
5.2.3	Das Team und die Geschäftsleitung.	295
5.2.4	Teamentwicklung	295
5.2.5	Phasen der Teamentwicklung	297
5.2.6	Die Zusammenarbeit im Team	300
5.2.6.1	Der Teamvertrag	300
5.2.6.2	Störfaktoren in der Teamarbeit.. . . .	301
5.2.6.3	Gründe, warum Teamarbeit scheitert	303
5.2.7	Die Teamführung	304
5.3	Die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter	309
5.3.1	Formender Mitarbeiterentwicklung	309
5.3.2	Das Fördergespräch.	311
5.3.2.1	Die Philosophie des Fördergesprächs	311
5.3.2.2	Methode des Fördergesprächs...	312
5.3.2.3	Beispiele eines Mitarbeiterfördergesprächs.	312
5.3.2.4	Nachbereitung des Mitarbeiterfördergesprächs.	313
5.3.3	Personalentwicklung für Führungsnachwuchskräfte	314
5.3.3.1	Erfahrungsaustausch und Diskussionsrunden mit Führungskräften	316
5.3.3.2	Themenbezogene Informationsveranstaltungen...	316
5.3.3.3	Führungs-, Verhaltens- und Fachseminare.	317
5.3.3.4	Managementbydoing	317
	• Job-Rotation; Job-Enrichment und Job-Enlargement; Vertretungen; Produktpatenschaftsübernahme; Projektarbeit und -leitung; Auslandsaufenthalte	
5.3.3.5	Coaching	320
	• Externes Coaching	321
	• Internes Mitarbeitercoaching	324
	• Chefcoaching	329
5.3.3.6	Monitoring und Kontrolle der Entwicklung	330
	Kommentierte Literaturempfehlungen.	332
	Stichwortverzeichnis.	335