

**Inhalt**

Vorwort ..... 5  
 Vorwort zur 2. Auflage .....7

**1. Führungsbausteine und Persönlichkeitsentwicklung**

1.1. Einleitung ..... 20  
 1.2. Grundsätze des Führens ..... 21  
 1.3. Anforderungsprofil einer Führungskraft ..... 27  
 1.4. Grundelemente von Spannungsfeldern und deren  
 Auswirkungen beim Führen ..... 31  
 1.5. Der Prozeßablauf beim Führen ..... 36  
 1.6. Führungsstile und -systeme ..... 38  
 1.6.1. Welche wichtigen Führungsstile gibt es? ..... 38  
 1.6.2. »Autoritärer« und »kooperativer« Führungsstil ..... 39  
 1.6.3. Untaugliche Führungsstile - auf einfache Art und Weise  
 beschrieben ..... 42  
 1.6.4. Die Führungsstil-Analyse ..... 46  
 1.6.4.1. Leitlinien der Führungsstil-Analyse ..... 47  
 1.6.4.2. Ablauf und Einsatz ..... 49  
 1.6.4.3. Welche Kategorien beinhaltet die FSA? ..... 49  
 1.6.4.4. Beispiel eines Profilvergleichs Vorgesetzter/Mitarbeiter ... 50  
 1.6.4.5. Was passiert mit dem Ergebnis? ..... 52  
 1.6.4.6. Beispiel des Vorgesetzten-Fragebogens ..... 56  
 1.7. Führungsgrundsätze und Führungsaufgaben ..... 62  
 1.7.1. Führungsgrundsätze im Unternehmen ..... 62  
 1.7.2. Entwicklung und Einführung ..... 62  
 1.7.3. Führungsgrundsätze – Beispiele ..... 64  
 1.8. Persönlichkeitsentwicklung als Manager –  
 Führungsbausteine im Überblick ..... 67  
 1.8.1. Energiearbeit zum Ausbau der eigenen Potentiale ..... 68  
 1.8.2. Persönliches Marketing ..... 76  
 1.8.2.1. Vorbild sein – persönliches Auftreten ..... 76  
 1.8.2.2. Umgangsformen ..... 77  
 1.8.2.3. Zielorientierung ..... 78  
 1.8.3. Erfolgreiche Kommunikation und Verhandlungsführung 80  
 1.8.3.1. Grundlagen der Kommunikation ..... 80  
 1.8.3.2. Behandlung von Einwänden ..... 83  
 1.8.3.3. Einsatz von Fragetechniken ..... 87

1.8.3.4.	Richtig verhandeln .....	98
1.8.3.4.1.	Die Zeichen gelungener Kommunikation .....	98
1.8.3.4.2.	Warnsignale im Gespräch .....	99
1.8.3.4.3.	Kommunikationssperren .....	101
1.8.4.	Sicheres Auftreten und Präsentieren .....	103
1.8.4.1.	Persönliche Wirkungsmittel .....	103
1.8.4.2.	Einsatz von visuellen Hilfsmitteln .....	105
1.8.4.3.	Vorbereitung einer Präsentation .....	114
1.8.4.4.	Durchführung einer Präsentation .....	116
1.8.4.5.	Tips für die Nachbearbeitung einer Präsentation .....	118
1.8.5.	Durchsetzungsvermögen .....	119
1.8.6.	Probleme lösen .....	121
1.8.7.	Mit der Zeit richtig umgehen .....	125
1.8.8.	Mehr Verantwortung für die eigene Entwicklung übernehmen .....	133
1.8.8.1.	Anforderungsprofil und Eignungsprofil .....	133
1.8.8.2.	Top-Manager als Mentor für Laufbahnentwicklung .....	135
1.8.8.3.	Personalentwicklungs-Maßnahmen .....	136
1.8.9.	Mit Kreativität persönliche Ziele wirkungsvoller realisieren .....	140
1.8.9.1.	Grundregeln kreativen Denkens .....	140
1.8.9.2.	Was zeichnet kreative Manager aus? .....	141
1.8.9.3.	Die wichtigsten Kreativitätstechniken im Überblick ..	142
1.8.9.3.1.	Brainstorming .....	142
1.8.9.3.2.	Methode 635 – Brainwriting .....	145
1.8.9.3.3.	Mind-Mapping (Denkmuster für Kreativität) .....	147
1.8.10.	Sich auf Dauer selbst motivieren .....	148

## **2. Praktische Führungssituationen Manager/Mitarbeiter**

2.1.	Führungssituationen in der Beziehung Führungskraft/ Mitarbeiter und Führungskraft/Vorgesetzter .....	156
2.2.	Grundlagen des Mitarbeitergesprächs .....	157
2.2.1.	Das Mitarbeitergespräch .....	157
2.2.2.	Vorteile des Mitarbeitergesprächs .....	158
2.2.3.	Vorbereitung und Gesprächsführung .....	158
2.3.	Delegation als Führungsaufgabe .....	160
2.3.1.	Vorteile und Vorurteile .....	160
2.3.2.	Die Delegationsmatrix .....	161

2.3.3.	Aufbau eines Delegationsgesprächs .....	163
2.3.3.1.	Gesprächsschwerpunkte .....	163
2.3.3.2.	6 W-Regeln für den Delegationsauftrag .....	163
2.3.3.3.	Häufige Fehler bei der Gesprächsführung .....	164
2.3.4.	Fallbeispiel .....	164
2.4.	Motivation eines Mitarbeiters .....	166
2.4.1.	Was ist Motivation? .....	166
2.4.2.	Was ist der Unterschied zwischen Motiv und Motivation? .....	166
2.4.3.	Was bedeutet Mitarbeitermotivation? .....	167
2.4.4.	Voraussetzungen für Mitarbeitermotivation .....	170
2.4.5.	Das Motivationsgespräch .....	170
2.4.5.1.	Ziele des Motivationsgesprächs .....	170
2.4.5.2.	Der Gesprächsaufbau .....	171
2.4.5.3.	Häufige Fehler bei der Gesprächsführung .....	171
2.4.6.	Fallbeispiel .....	172
2.4.7.	Fragebogen zur Analyse der Leistungsfaktoren .....	173
2.4.7.1.	Präsentation der Analyseergebnisse mit Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen .....	174
2.4.7.2.	Bearbeitungsblatt für Leistungsfaktoren-Abweichung ...	176
2.5.	Der Umgang mit Kritik .....	178
2.5.1.	Vorteile offener Kritik .....	178
2.5.2.	Fehler im Umgang mit Kritik .....	178
2.5.3.	Grundregeln .....	179
2.5.4.	Aufbau des Kritikgesprächs .....	180
2.5.5.	Fallbeispiel .....	181
2.6.	Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	182
2.6.1.	Grundlagen .....	182
2.6.2.	Mögliche Aktivitäten zur Einführung neuer Mitarbeiter .....	183
2.6.3.	Das Einführungsgespräch .....	185
2.6.3.1.	Struktur .....	185
2.6.3.2.	Einführungsplan .....	187
2.6.4.	Beurteilung eines neuen Mitarbeiters .....	188
2.6.5.	Fehler bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	190
2.6.6.	Fallbeispiel .....	191
2.7.	Gespräche zur Vor- und Nachbereitung von Seminaren	191
2.7.1.	Inhalte des Seminar-Vorbereitungsgesprächs .....	191
2.7.2.	Worüber wird nach der Rückkehr vom Seminar gesprochen? .....	192
2.7.3.	Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen .....	193

2.7.4.	Vorteile von Seminarvor- und Nachbereitungsgesprächen .....	196
2.7.5.	Fallbeispiel .....	197
2.8.	Das Anerkennungsgespräch .....	197
2.8.1.	Grundsätze bei der Anerkennung von Leistungen .....	197
2.8.2.	Der Gesprächsaufbau .....	199
2.8.3.	Vorteile von Anerkennungsgesprächen .....	200
2.9.	Das Gespräch über persönliche Anliegen eines Mitarbeiters .....	200
2.9.1.	Gesprächsaufbau und -inhalt .....	201
2.9.2.	Fallbeispiel .....	202
2.10.	Feedback-Gespräch über Führungsverhalten des Vorgesetzten .....	202
2.10.1.	Wie geht Feedback vor sich? .....	203
2.10.2.	Feedback-Regeln .....	203
2.10.3.	Das Feedback-Gespräch .....	205
2.10.4.	Fehler und Hindernisse beim Feedback-Gespräch .....	206
2.10.5.	Fallbeispiel .....	206
2.11.	Gehaltsgespräch – Initiative geht vom Mitarbeiter aus .....	207
2.11.1.	Aufbau des Gehaltsgesprächs .....	207
2.11.2.	Maßnahmen zur Vorsorge für ein Gehaltsgespräch .....	208
2.11.3.	Fallbeispiel .....	209
2.12.	Beförderung eines Mitarbeiters .....	209
2.12.1.	Aufbau des Beförderungsgesprächs .....	210
2.12.2.	Widerstände im Team .....	211
2.13.	Mitarbeitergespräch zur Produktivitätssteigerung .....	211
2.13.1.	Gesprächsaufbau .....	212
2.13.2.	Vorteile von produktivitätssteigernden Maßnahmen .....	213
2.13.3.	Fehler bei der Durchführung von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung .....	213
2.13.4.	Widerstände seitens der Mitarbeiter .....	213
2.13.5.	Fallbeispiel .....	213
2.14.	Coaching als Führungsaufgabe – der Manager als Entwickler seiner Mitarbeiter .....	214
2.14.1.	Grundlagen des Coaching .....	215
2.14.2.	Ablauf einer Coaching-Aktivität .....	217
2.14.3.	Anforderungen für das Coaching .....	217
2.14.4.	Coaching-Barrieren .....	218
2.14.5.	Coaching im Unterschied zu anderen hilfreichen Verhaltensweisen des Vorgesetzten .....	219

2.14.6.	Coaching-Fragebogen für die Entwicklung von Mitarbeitern .....	221
2.14.7.	Coaching-Fragen für den Manager .....	223
2.14.8.	Aufbau eines Coaching-Gesprächs .....	223
2.14.9.	Fallbeispiel .....	225
2.15.	Mitarbeiter-Erfolgsanalyse: Beurteilungs- und/oder Jahresgespräch (Fördergespräch) .....	225
2.15.1.	Grundlagen .....	225
2.15.2.	Wege zum Mitarbeiterbeurteilungssystem oder zum Erfolgsanalysegespräch .....	227
2.15.3.	Merkmalkatalog zur Auswahl und Festlegung von Beurteilungskriterien .....	228
2.15.4.	Methoden und Anlässe der Mitarbeiterbeurteilung im Überblick .....	230
2.15.4.1.	Auswahl eines neuen Mitarbeiters .....	230
2.15.4.2.	Beurteilung eines neuen Mitarbeiters während/nach der Einarbeitungszeit .....	231
2.15.4.3.	Beförderung von Mitarbeitern in Führungspositionen .....	232
2.15.4.4.	Gehaltsfestsetzung .....	233
2.15.4.5.	Regelbeurteilung .....	234
2.15.4.6.	Neudefinition von Stellen im Rahmen einer strategischen Reorganisation eines Unternehmens .....	234
2.15.4.7.	Vorgesetztenbeurteilung .....	235
2.15.5.	Schwächen herkömmlicher Beurteilungssysteme .....	236
2.15.6.	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiter-Beurteilung .....	236
2.15.7.	Ablauf der Mitarbeiterbeurteilung .....	237
2.15.8.	Das Mitarbeiterbeurteilungs-Gespräch .....	237
2.15.9.	Der Mitarbeitergesprächsbogen .....	239
2.15.10.	Häufig beobachtete typische Beurteilungsfehler .....	251
2.15.11.	Fallbeispiel »Beurteilung« .....	252
2.15.12.	Der Einsatz eines Jahresgesprächs ohne Arbeits- und Leistungsbewertung (= Fördergespräch) .....	253
2.15.12.1.	Der Gesprächsaufbau .....	254
2.15.12.2.	Einladungsschreiben an die Mitarbeiter .....	255
2.15.12.3.	Fragenkatalog als Grundlage des Fördergesprächs .....	256
2.15.12.4.	Ergebnisbogen .....	257
2.15.13.	Fallbeispiel »Fördergespräch« .....	258
2.16.	Häufige Krankenstände eines Mitarbeiters .....	258
2.16.1.	Ursachen für häufige Fehlzeiten .....	260

2.16.2.	Aufbau eines Mitarbeitergesprächs über häufige Fehlzeiten eines Mitarbeiters .....	260
2.16.3.	Fallbeispiel .....	261
2.17.	Mangelhafte Arbeitsleistung (Qualitätsverlust) eines Mitarbeiters .....	262
2.17.1.	Grundlagen .....	262
2.17.2.	Mitarbeitergespräch zum Thema »Leistungsabfall« .....	264
2.17.3.	Mit welchen Widerständen muß die Führungskraft rechnen? .....	265
2.17.4.	Fallbeispiel .....	265
2.18.	Ein (guter) Mitarbeiter kündigt .....	266
2.18.1.	Gesprächsaufbau – der Mitarbeiter kündigt .....	267
2.18.2.	Mitarbeiter-Austritts-Gesprächsbogen .....	269
2.19.	Ein Mitarbeiter wird gekündigt .....	272
2.19.1.	Gesprächsaufbau .....	272
2.19.2.	Fallbeispiel .....	273
2.20.	Durchführung von Veränderungsprozessen bei einzelnen Mitarbeitern .....	273
2.20.1.	Grundlagen .....	273
2.20.2.	Ziele von Veränderungsprozessen .....	274
2.21.	Rationalisierungsmaßnahmen durchführen .....	276
2.22.	Mitarbeiter befolgt Anweisungen des Vorgesetzten nicht .....	277
2.23.	Konfliktmanagement .....	278
2.23.1.	Konfliktsituationen .....	278
2.23.2.	Zehn Konflikttypen .....	280
2.23.3.	Phasen der Konfliktbehandlung .....	283
2.23.3.1.	Die Orientierungsphase .....	283
2.23.3.2.	Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase .....	285
2.23.3.3.	Die Konsolidierungsphase .....	285
2.23.3.4.	Konfliktbehandlung/Zusammenfassung .....	287
2.23.4.	Konfliktgespräch – Aufbau .....	288
2.23.5.	Fallbeispiele .....	288
2.24.	Zielvereinbarungen treffen .....	290
2.24.1.	Führung durch Zielvereinbarung .....	290
2.24.2.	Die Zielvereinbarung .....	291
2.24.2.1.	Die Arten der Leistungsziele .....	292
2.24.2.2.	Der Prozeß der Zielvereinbarung .....	293
2.24.3.	Was ist beim Festlegen von Zielen zu beachten? .....	295
2.24.4.	Das Zielvereinbarungsgespräch .....	296
2.24.5.	Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter .....	297

2.24.6.	Formular – Zielvereinbarungsgespräch .....	299
2.24.7.	Das Zielerreichungsgespräch .....	301
2.24.8.	Fallbeispiel .....	302
2.25.	Feedback-Gespräch mit dem Vorgesetzten .....	303
2.26.	Präsentation der Abteilungsergebnisse .....	304
2.27.	Gespräch mit dem Vorgesetzten über Gehaltswünsche des Teams .....	306
2.27.1.	Musterbogen »Funktionsbeschreibung« .....	306
2.27.2.	Fallbeispiel .....	312
2.28.	Gespräch mit dem Vorgesetzten über Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarf des Teams .....	312
2.28.1.	Beraterstil-Analyse im Vertrieb .....	313
2.28.2.	Feedbackgespräch zur Beraterstilanalyse .....	326

### **3. Praktische Führungssituationen Manager/Team**

3.1.	Spannungsfelder zwischen Manager und Team .....	328
3.2.	Erfolgreiche Teamentwicklung .....	329
3.2.1.	Grundlagen .....	329
3.2.2.	Bestimmende Elemente der Team-Entwicklung .....	330
3.2.3.	Spielregeln für die Teamarbeit .....	331
3.2.4.	Rollen im Team .....	332
3.2.5.	Wie läßt sich die Effektivität von Teams messen .....	334
3.2.6.	Trainingstips für Team-Manager .....	337
3.2.7.	Team-Befindlichkeits-Fragebogen .....	338
3.3.	Effiziente und effektive Besprechungen .....	339
3.3.1.	Grundlagen für die Durchführung einer Besprechung .....	339
3.3.1.1.	Ist die Besprechung überhaupt notwendig? .....	339
3.3.1.2.	Die Ziele der Besprechung .....	339
3.3.1.3.	Der Besprechungsablauf .....	340
3.3.1.4.	Die Organisation .....	341
3.3.1.5.	Die Vorbereitung der Teilnehmer .....	341
3.3.2.	Besprechungen professionell leiten .....	342
3.3.3.	Typische Störungsfälle .....	344
3.3.4.	»Ideenmord« bei Besprechungen .....	346
3.3.5.	Ratschläge für Besprechungsteilnehmer .....	347
3.3.6.	Das Besprechungsprotokoll .....	348
3.4.	Moderationstechnik .....	349
3.4.1.	Die Phasen eines Moderationsablaufs .....	349
3.4.2.	Der Moderator .....	351

3.4.3.	Spielregeln der Moderation .....	351
3.4.4.	Hilfsmittel der Moderation .....	354
3.4.5.	Moderations-Beispiel .....	355
3.5.	Durchführung betriebsinterner Trainings on the job ...	361
3.5.1.	Arten des TOJ .....	362
3.5.1.1.	Praxisgespräche/Erfahrungsaustausch .....	362
3.5.1.2.	Training aufbereiteter Praxisfälle (Trockentraining) .....	363
3.5.1.3.	Die Führungskraft beobachtet den Mitarbeiter im Kundenkontakt (»vormachen lassen«) .....	366
3.5.1.4.	Der Mitarbeiter beobachtet die Führungskraft im Kundenkontakt (»vormachen«) .....	366
3.5.1.5.	Die Nachbereitung des TOJ .....	367
3.6.	Qualitätsmanagement (Qualitätszirkel) .....	369
3.6.1.	Grundlagen .....	369
3.6.2.	Ziele der Qualitätszirkel-Arbeit .....	372
3.6.3.	Grundsätze der Qualitätszirkel-Arbeit .....	374
3.6.4.	Die Organisation von Qualitätszirkeln .....	376
3.6.5.	Einführung von Qualitätszirkeln im Unternehmen .....	379
3.6.5.1.	Voraussetzungen .....	379
3.6.5.2.	Vorgehensweise bei der Einführung .....	380
3.6.5.3.	Schulung der Moderatoren (QZ-Leiter) .....	383
3.6.5.4.	Mögliche Probleme bei der Einführung von Qualitätszirkeln .....	384
3.6.6.	Ablauf der QZ-Arbeit .....	385
3.7.	Beförderung eines Teammitglieds zur Führungskraft ...	387
3.8.	Gerüchte im Unternehmen .....	389
3.9.	Konflikte im Team .....	390
3.9.1.	Rollen und Strategien der Konfliktbehandlung .....	391
3.9.2.	Einige Hilfen für Konfliktbeteiligte .....	393
3.10.	Mitarbeiter-Informationsmanagement .....	394
3.10.1.	Aufgaben des Informationsmanagements .....	394
3.10.2.	Das Mitarbeiterhandbuch .....	396
3.10.3.	Die Mitarbeiterzeitung .....	397
3.11.	Manager und Mitarbeiterauswahl .....	398
3.11.1.	Fragebogen zum Lebenslauf .....	400
3.11.2.	Fragebogen zur Referenz .....	401
3.11.3.	Bewerbungsbogen .....	403
3.11.4.	Interviewleitfaden für Bewerbergespräch .....	407
3.11.4.1.	Funktion und Gesprächsführung .....	407
3.11.4.2.	Interviewleitfaden – Kurzform .....	408
3.11.4.3.	Fragen-Liste für Bewerbergespräche .....	412

3.11.5.	Assessment-Center zur Personalauswahl .....	419
3.11.5.1.	Gruppengespräche unter Verwendung der Assessment-Center-Technik .....	419
3.11.5.2.	Grundsätze der Personalauswahl mittels Assessment-Center .....	422
3.11.5.3.	Beispiel: Spezifisches Anforderungsprofil für hausinterne Trainer .....	424
3.11.5.4.	Beispiel: AC-Ergebnisblatt .....	425
3.12.	Betriebliches Vorschlagswesen .....	426
3.12.1.	Grundlagen .....	426
3.12.2.	Formular »Verbesserungsvorschlag« .....	428
3.13.	Fluktuation im Team .....	429
3.13.1.	Grundlagen .....	429
3.13.2.	Was führt zu einem Arbeitsplatzwechsel? .....	429
3.13.3.	Fragebogen »Innere Kündigung« .....	430
<b>Anhang</b>	Schlußbemerkung .....	432
	Literaturverzeichnis .....	435
	Weiterführende Literatur .....	437
	Verzeichnis der Checklisten, Abbildungen, Fragebögen und Formulare .....	439
	Stichwortverzeichnis .....	442