

Ursula Oppermann-Weber

# Mitarbeiter- führung

Führungsansätze  
passend auswählen  
Führungsinstrumente  
richtig einsetzen



**POCKET BUSINESS**

**Cornelsen**

Ursula Oppermann-Weber

# Mitarbeiter- führung

Führungsansätze  
passend auswählen  
Führungsinstrumente  
richtig einsetzen

POCKET BUSINESS

**Cornelsen**

## Die Autorin

Ursula Opper mann-Weber ist selbstständige Trainerin und Beraterin für Management- und Kommunikationsentwicklung.

Die erste Auflage dieses Werkes ist erschienen bei:  
Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin

Verlagsredaktion: Ralf Boden  
Grafik und technische Umsetzung: Holger Stoldt, Düsseldorf  
Umschlaggestaltung: Katrin Nehm  
Titelfoto: Getty Images Deutschland GmbH  
(G. K. & Vikki Hart)

Informationen über Cornelsen Fachbücher und Zusatzangebote:  
**[www.cornelsen-berufskompetenz.de](http://www.cornelsen-berufskompetenz.de)**

## 3. Auflage

© 2006 Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: Druckhaus Berlin-Mitte

ISBN-13: 978-3-589-21907-0

ISBN-10: 3-589-21907-6



Inhalt gedruckt auf säurefreiem Papier,  
umweltschonend hergestellt aus chlorfrei gebleichten Faserstoffen.

# Einleitung

Die immer größer werdende Komplexität der täglichen Anforderungen und Probleme fordert jede Führungskraft heraus. Neues Selbstbewusstsein der Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitern und sich selbst ist gefragt.

Viele Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihren Führungskräften, sind demotiviert und fühlen sich eher manipuliert als geführt. Ein Umdenken in Richtung Selbstverantwortung, mehr Vertrauen und Verlässlichkeit, Ernst- und Wahrnehmen der Individualität des Einzelnen und diese in den Mittelpunkt der Überlegungen von Personalführung zu stellen ist schon aus rein wirtschaftlichen Gründen ein Muss für die nächsten Jahre.

Die Kommunikation mit dem Mitarbeiter spielt dabei die entscheidende Rolle. Das Heil liegt aber nicht in immer neuen Techniken zur Erreichung der Konformität der Mitarbeiter, sondern in der Erkenntnis jeden einzelnen Mitarbeiter zu akzeptieren, auf ihn einzugehen, seine Stärken und Bedürfnisse zu erkennen und ihm im Unternehmen Möglichkeiten aufzuzeigen, damit er seine Persönlichkeit und Individualität für das Unternehmen einsetzen kann.

Zugunsten der Lesbarkeit wird in der Folge nur vom Mitarbeiter, dem Vorgesetzten und der Führungskraft gesprochen. Selbstverständlich sind auch alle weiblichen Mitarbeiter und Führungskräfte wertneutral in den Begriffen eingeschlossen.

Köln, im Frühjahr 2006

*Ursula Oppermann-Weber*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Führung, Führungskompetenz, Führungsverhalten</b>	
<b>1.1</b>	<b>Was ist eigentlich Führung? .....</b>	<b>7</b>
	Führen ist mehr ... ..	7
	... als Leiten .....	7
	... als Vorgesetzter sein .....	8
	... als Management .....	8
	Als Führungskraft sitzen Sie grundsätzlich zwischen sämtlichen Stühlen! .....	12
<b>1.2</b>	<b>Ihre Handlungskompetenzen als Führungskraft .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Corporate Identity oder in welchem Rahmen führen Sie? .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4</b>	<b>Welches Führungsverhalten zeigen Sie? .....</b>	<b>18</b>
	Die bekanntesten Führungsstile .....	18
	Gestalten Sie Ihre Rolle der Führungskraft im Alltag .....	23
	<b>Auf den Punkt gebracht .....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>Führen ist Kommunikation – Kommunikation ist Führen</b>	
<b>2.1</b>	<b>Informieren Sie Ihre Mitarbeiter! .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern ist offene Kommunikation .....</b>	<b>29</b>
	<b>Magazin-Seite: Auge in Auge – Das Mitarbeitergespräch .....</b>	<b>32</b>

<b>2.3 Das Mitarbeitergespräch ist Ihr wichtigstes Führungsinstrument .....</b>	<b>34</b>
So führen Sie erfolgreiche Mitarbeitergespräche .....	36
<b>2.4 Besprechungen leiten, lenken und moderieren .....</b>	<b>40</b>
Ihr Weg zur effektiven Besprechung .....	41
Typische Probleme bei Besprechungen – und wie Sie sie bewältigen. ....	47
<b>Auf den Punkt gebracht .....</b>	<b>50</b>

### **3 Die Umsetzung des Führungs- und Leistungsprozesses**

<b>Der Regelkreis der Führung .....</b>	<b>51</b>
<b>Magazin-Seite: Führung – Ein Regelkreis aus kommunikativen Elementen .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Geben Sie Ihren Mitarbeitern Orientierung .....</b>	<b>54</b>
Das Mitarbeiter(jahres)/-orientierungsgespräch. ....	54
Ziele vereinbaren .....	56
<b>3.2 Sie können nicht alles alleine machen: Loslassen und Rückmeldungen geben .....</b>	<b>60</b>
Wer Mitarbeiter loslassen will, muss delegieren wollen und können. ....	61
Feedback und Rückmeldungen geben .....	63
Leistungen Anerkennen und Kritik aussprechen. ....	65
Der Tadel. ....	69
Vertrauen ist gut – Kontrolle ... ist die Voraussetzung erfolgreichen Führens. ....	70

Motivierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter .....	72
Das Motivationsgespräch.....	74
Von der Demotivation bis zur inneren Kündigung .....	75
So reduzieren Sie Fehlzeiten .....	76
So erkennen und lösen Sie Konflikte .....	78
Der Prozess des Konfliktmanagements .....	80
So beugen Sie Konflikten vor .....	84
Als Führungskraft Mobbing verhindern .....	85
<b>3.3 Bilanz ziehen – Mitarbeiter beurteilen und Zielerreichungen feststellen .....</b>	<b>86</b>
Dimensionen der Beurteilung .....	88
Formen der Beurteilung .....	96
Von der Zielvereinbarung zum Zielerreichungsgespräch .....	98
Das Beurteilungsgespräch .....	100
Potenzialbeurteilung: Was steckt in Ihrem Mitarbeiter?.....	102
Personalauswahl und Beurteilung von Mitarbeitern für eine neue Stelle .....	106
<b>3.4 Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter</b>	
Erhalten und fördern Sie die Motivation neuer Mitarbeiter.....	116
So entwickeln und führen Sie Teams .....	119
Die Förderung Ihrer Mitarbeiter .....	121
Mitarbeiter entwickeln – Mitarbeiter verlieren?.....	124
<b>Magazin-Seite: Ist „Coaching“ Führung? .....</b>	<b>125</b>
<b>Auf den Punkt gebracht .....</b>	<b>126</b>
Literaturangaben.....	127
Stichwortverzeichnis.....	127

# 1 Führung, Führungskompetenz, Führungsverhalten

## Ihr persönlicher Führungsstil

### 1.1 Was ist eigentlich „Führung“?

#### Führen ist mehr ...

#### ... als Leiten

Im Allgemeinen wird von jedem, der eine Position als Leiter einnimmt, erwartet, dass er auch führt. In der Praxis ist dies jedoch sowohl in Hinsicht auf zukunftsweisende Zielsetzungen und die Gestaltung von Arbeitsprozessen als auch in Hinblick auf das Führen von Mitarbeitern nicht immer gegeben.

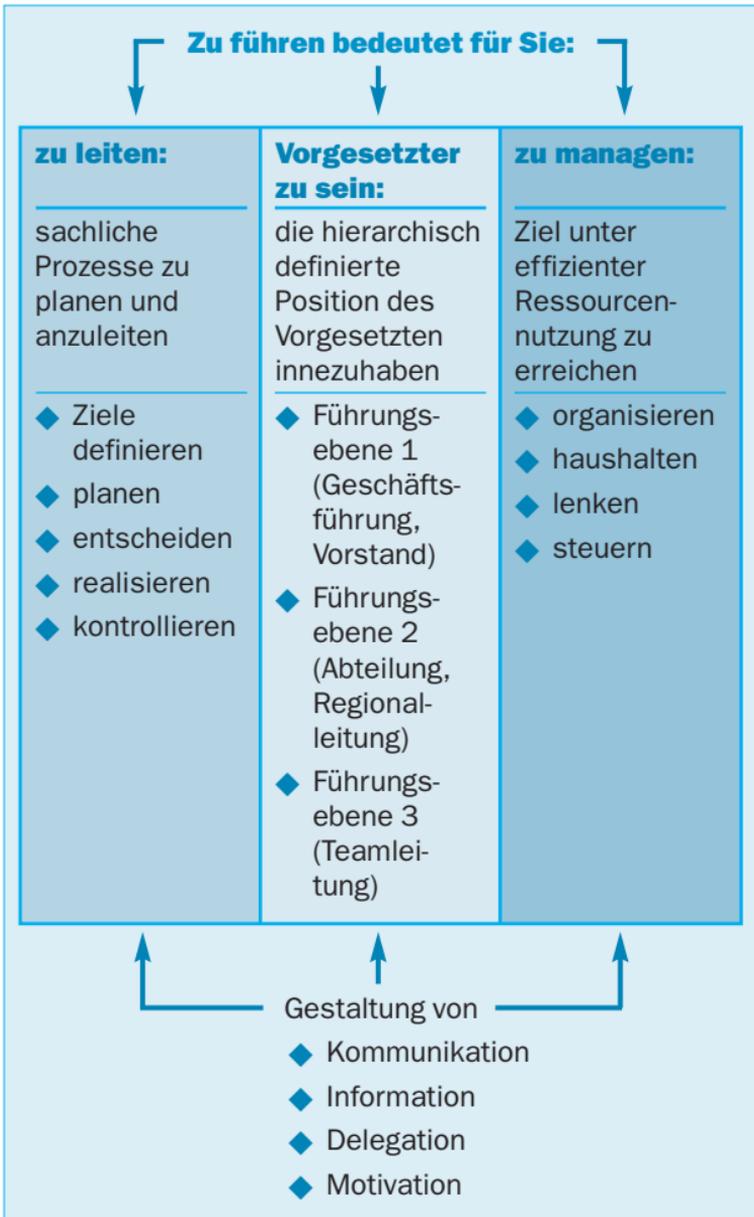
Das bedeutet, dass ein Leiter zwar den **sachlichen Prozess des Führens** durch

- ◆ das Vorgeben von Zielen,
- ◆ Planen,
- ◆ Entscheiden,
- ◆ Realisieren und
- ◆ Kontrollieren

sicherstellt, damit jedoch nicht gleichzeitig auch gewährleistet, dass auch die **Gestaltung der Leitungsaufgaben, das „Führen“ der Mitarbeiter zum Ziel** sichergestellt ist.

Dies gilt insbesondere für:

- ◆ die Form der Information,
- ◆ die Art und Weise der Kommunikation,
- ◆ die Motivation der Beteiligten und
- ◆ die Art und Weise der Delegation  
(d.h. die Einbeziehung der Mitarbeiter).



Die Definition von „Führung“

### ... als Vorgesetzter sein

Führen geht über die hierarchisch definierte Position des Vorgesetzten hinaus. Vorgesetzter zu sein, bedeutet in erster Linie aufgrund struktureller betrieblicher Vorgabe **die jeweils nächst höhere Hierarchiestufe innezuhaben**. Dies ist mit fest definierten Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsbeugnissen verbunden. Nimmt der „Vorgesetzte“ über seine rein sachlichen Aufgaben hinaus keine Führung wahr, so übernehmen andere Personen diese Funktion.

In jeder Organisation gibt es **informelle, nicht offizielle Führer**, die hier dann besonders zum Zuge kommen. Dieses Phänomen findet man beispielsweise in „Vorzimmerdrachen“, „guten Geistern des Hauses“ oder auch „grauen Eminenzen“, die im Hintergrund die Fäden in der Hand halten. Gibt es in Ihrem Unternehmen Personen, die so viel Macht gewonnen haben, dass sie in der Lage sind, ohne den jeweils offiziellen Vorgesetzten Prozesse zu steuern und zu beeinflussen? Dann liegen in Ihrer Organisation ganz klar gravierende Führungsmängel vor.

### ... als Management

Unter Management versteht man eine Sammlung spezifischer Funktionen (Aufgaben), die mithilfe bestimmter Techniken (Management-Techniken) von bestimmten Positionen mit geeigneter personeller Besetzung (Managern) wahrgenommen werden. Manager üben damit die Leitungsfunktion aus.

Der Begriff des Managens (engl. – haushalten) wird aktuell in der Praxis gleichgesetzt mit der **effizienten Organisation und Abwicklung bestimmter Abläufe und Vorgänge unter Einbeziehung der vorhandenen Ressourcen**. So spricht man im Sekretariatsbereich von Office-Management, im Personalbereich von Personal-Management und im Bildungsbereich von Bildungs-Management und im Projektbereich von Projekt-Management. Entsprechend heißt ein Projektleiter Projektmanager etc.

Der oben beschriebene Leitungsbegriff weicht zunehmend dem Managementbegriff. So, wie nicht jeder Leiter automa-

tisch führt, lässt sich das in der Praxis auch nicht von jedem Manager sagen.

Es wird zwischen **mittlerem und höherem Management** differenziert. Bei höheren Managementfunktionen ist die Führungsfunktion per Definition mitenthalten. Beim mittleren Management ist dies dagegen nicht notwendig der Fall. Umgekehrt gilt, dass nicht jeder, der führt, auch automatisch ein Manager ist.

In den letzten Jahren wurde die Gestaltung der Führung zunehmend in die Verantwortung der direkten Vorgesetzten gegeben.

Als Teamleiter, betrieblicher Leiter oder Schichtführer müssen Sie Mitarbeitergespräche führen, Beurteilungen machen, Feedback geben und Zielvereinbarungen mit Ihren Mitarbeitern treffen.

Sie gehören zum Führungskreis der Unternehmen. Sie sind am stärksten betroffen, was die Veränderung Ihrer Rolle, Ihres Selbstverständnisses und Ihrer Verantwortung als Führungskraft betrifft.

### **Mitarbeiterführung und Ihre Funktionen als Führungskraft**

Mitarbeiterführung bedeutet, auf Mitarbeiter bzw. eine Gruppe von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation so einzuwirken und sie so zu entfalten, dass sie bestimmte gemeinsame unternehmerische Ziele erreichen.

Dazu müssen Sie **drei Funktionsbereiche** wahrnehmen.

**Sachorientiert Aufgaben erledigen und Unternehmensziele verfolgen**

- ◆ Ziele setzen oder interpretieren,
- ◆ Situationen analysieren,
- ◆ Probleme lösen und Entscheidungen treffen,

- ◆ planen, organisieren, koordinieren,
- ◆ delegieren und kontrollieren.

### Sich um Ihre Mitarbeiter kümmern

Auf Ihre Mitarbeiter einwirken um

- ◆ ihre Mitarbeit im Unternehmen aufrecht zu erhalten,
- ◆ den erwarteten Beitrag zur Erreichung der Ziele zu leisten.

In diesem Zusammenhang nehmen Sie als Führungskraft folgende Aufgaben wahr:

- ◆ motivieren, anregen, Initiative ergreifen,
- ◆ anweisen, informieren, einführen,
- ◆ Konflikte erkennen und lösen helfen,
- ◆ anleiten und beraten,
- ◆ Gruppenstrukturen aufbauen und die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe und zwischen den Gruppen fördern (Teambildung und Teamführung),
- ◆ persönliche Belange der Mitarbeiter berücksichtigen,
- ◆ Fürsorge zeigen und sich um die Mitarbeiter kümmern,
- ◆ Leistungen der Mitarbeiter beurteilen,
- ◆ repräsentieren, symbolisieren (Vorbild sein).

### Natürlich sollten Sie sich auch persönlich profilieren und Ihre eigene Position ausbauen.

Das umfasst:

- ◆ einen persönlichen Arbeitsstil zu finden und eigene Prioritäten zu setzen,
- ◆ die eigene Motivation und Zufriedenheit sicherzustellen,
- ◆ sich Wohlbefinden und Gesundheit zu erhalten,
- ◆ den eigenen Kompetenz- und Einflussbereich aususchöpfen,
- ◆ persönliche Entwicklungs- und Karriereziele zu verfolgen,
- ◆ Ausbildungsmaßnahmen wahrzunehmen,
- ◆ in Interessenvertretungen zur Durchsetzung eigener Anliegen mitzuarbeiten,
- ◆ eigene Erfolge darzustellen.

## Als Führungskraft sitzen Sie grundsätzlich zwischen sämtlichen Stühlen!

Wenn Sie als Führungskraft diese drei Funktionsbereiche wahrnehmen, geraten Sie grundsätzlich in einen Zielkonflikt: Die Realisierung ausgewiesener unternehmerischer Ziele, die Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen und Wünschen sowie die Wahrnehmung eigener Vorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen, ist nicht leicht.

Das nimmt Zeit und Energie in Anspruch, die sich bei systematischer Anwendung sicherlich mittel- bis langfristig bezahlt machen, die Ihnen aber in der Regel erst einmal in der Hektik des täglichen Geschäfts fehlen werden.

Das Zurücknehmen Ihrer eigenen Person ist in vielen Situationen absolut notwendig, jedoch sollte sich jede Führungskraft auch bewusst sein, dass Körper, Geist und Seele immer wieder aufgetankt werden müssen, um dauerhaft Höchstleistungen erbringen zu können.



Ihr „Bermuda-Dreieck“ als Führungskraft