

**Hartmut Laufer**

# **99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag**

- **Führungsbewusstsein**
- **Führungsverhalten**
- **Führungsmaßnahmen**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Führungskompetenz entwickeln</b>	<b>7</b>
Problembeschreibung	8
Sich seiner Funktion im Unternehmen bewusst sein	9
Zeitgemäßes Führungsverständnis gewinnen	10
Anforderungsgerechte Führungsfähigkeiten erwerben	12
Auch emotionale Intelligenz einbringen	15
<b>2 Den richtigen Führungsstil finden</b>	<b>17</b>
Problembeschreibung	18
Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern entwickeln	19
Die Mitarbeiter situationsgerecht führen	21
Führungssituationen richtig einschätzen	22
Trotz Situationsorientierung eine klare Linie verfolgen	23
Vor allem authentisch und berechenbar sein	24
<b>3 Mitarbeiter auf Ziele orientieren</b>	<b>26</b>
Problembeschreibung	27
Ziele von Wünschen unterscheiden	27
Zielakzeptanz schaffen	27
Ziele wirkungsvoll formulieren	30
Mit Zielvereinbarungen führen	32
Sach- und Entwicklungsziele unterscheiden	33
Zielvereinbarungen dokumentieren	33
<b>4 Mitarbeiter zu Leistungen motivieren</b>	<b>35</b>
Problembeschreibung	36
Den Wirkungsmechanismus der Motivation beachten	36
Vor allem Primärmotivation anstreben	37
Zunächst die Mängelursachen ergründen	38
Wirksamsten Weg zur Leistungssteigerung wählen	39
Der Motivierungslogik folgen	39
Bedürfnisbezug herstellen	40
Schlüsse aus der Bedürfnishierarchie ziehen	41
Passende Befriedigungsanreize bieten	44
Echte und langfristige Arbeitszufriedenheit schaffen	44
Keine Unzufriedenheit aufkommen lassen	45
Beiden Faktoren Beachtung schenken	45
Geld als Motivationsanreiz nicht überschätzen	46
Demotivierungsgefahr von Geld berücksichtigen	46
Die kostenlosen Anreizmöglichkeiten nutzen	47
Dennoch auch für gerechte Bezahlung sorgen	47
Gründe für ständige Defizitgefühle ausräumen	48
Vielfalt praktischer Anreizmöglichkeiten nutzen	48
Maßnahmen mit Mehrfacheffekten bevorzugen	51
Innere Kündigung erkennen	51
Vorboten innerer Kündigung ernst nehmen	52
Flucht in die innere Kündigung verhindern	53
<b>5 Mitarbeiterwiderstände abbauen</b>	<b>54</b>
Problembeschreibung	55
Mitarbeiterwiderstände als Chancen betrachten	55
Gründe der Mitarbeiterwiderstände ermitteln	55
Geeignetsten Weg wählen	56

Ursachen der Widerstände berücksichtigen	57
Autoritätsverlust vermeiden	57
Ziele konsequent verfolgen	58
Beharrlich sein, nicht aufgeben	58
<b>6 Mitarbeitervertrauen gewinnen</b>	<b>61</b>
Problembeschreibung	62
Vertrauensverhältnis wichtig nehmen	62
Vertrauen nicht als selbstverständlich voraussetzen	63
Die Umstände vertraut werden lassen	63
Vertrauensvorschuss geben	64
Als Vorgesetzter den ersten Schritt tun	64
Vertrauensbildende Führungsgrundsätze beachten	66
Gradlinig und berechenbar sein	67
Mitarbeiter nicht täuschen	67
Mitarbeitererwartungen berücksichtigen	68
Konsequenzen mangelnden Vertrauens bedenken	68
Vertrauensdefiziten vorbeugen	68
Doch auch angemessen misstrauen	69
<b>7 Mitarbeitern Verantwortung übertragen</b>	<b>70</b>
Problembeschreibung	71
Vorteile der Verantwortungsdelegation nutzen	72
Scheu vor Verantwortungsdelegation überwinden	72
Verantwortungsarten unterscheiden	72
Nutzen und Risiken gegeneinander abwägen	74
Aufgabenarten nach Delegierbarkeit unterscheiden	75
Aufgabenerledigung kontrollieren	75
Verantwortungsgewicht in Rechnung stellen	76
Eignung des Mitarbeiters berücksichtigen	76
<b>8 Mitarbeiter kontrollieren</b>	<b>77</b>
Problembeschreibung	78
Kontrolle als Führungsinstrument nutzen	78
Verständnis für negative Gefühlsreaktionen haben	79
Mitarbeitern den Nutzen verdeutlichen	79
Geeignete Kontrollart wählen	80
Vor- und Nachteile der Kontrollarten abwägen	81
Kontrollen rechtzeitig ankündigen	83
Kontrollen begründen und erklären	83
Nur Wichtiges kontrollieren	83
Nicht nur nach Fehlern suchen	83
Konstruktive Fehlerkultur schaffen	83
<b>9 Mitarbeiter beurteilen</b>	<b>85</b>
Problembeschreibung	86
Sich der hohen Verantwortung bewusst sein	87
Mitarbeiterakzeptanz für Beurteilungen schaffen	87
Beurteilungsarten unterscheiden	88
Zweckgerechtes Beurteilungsverfahren einsetzen	89
Zielorientierte Bewertungskriterien wählen	90
Nicht analysieren, sondern reflektieren	91
Sich nicht von Vorurteilen leiten lassen	91
Eigene Wertvorstellungen relativieren	93
Aktuelles Rollenverhalten einkalkulieren	93
Typische Beurteilungsfehler kennen und vermeiden	94
Fehlbeurteilungen rechtzeitig vorbeugen	99

<b>10 Mitarbeitergespräche führen</b>	<b>100</b>
Problembeschreibung	101
Positives Gesprächsklima schaffen	102
Mitarbeitergespräche sorgfältig vorbereiten	103
Zielvereinbarungsgespräche verpflichtend gestalten	104
Fördergespräche mitarbeiterorientiert aufbauen	106
Motivierende Beurteilungsgespräche führen	106
Auch ohne schriftliche Beurteilung Gespräche führen	110
Kritikgespräche nicht wie Schuldsprüche handhaben	110
<b>11 Mitarbeiterbesprechungen durchführen</b>	<b>114</b>
Problembeschreibung	115
Besprechungen nach Zielarten unterscheiden	115
Zunächst Nützlichkeit und Notwendigkeit prüfen	117
Zwischen Einzel- und Gruppenentscheidung wählen	119
Langfristigen Besprechungserfolg anstreben	120
Besprechungen gut vorbereiten	121
Als Gesprächsleiter ordnen und steuern	124
Den Ablauf zielorientiert und folgerichtig strukturieren	126
Positiven Einstieg und Ausklang herstellen	128
<b>Ergänzende Literatur</b>	129
<b>Stichwörter</b>	132