

Hartmut Laufer

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung

- **Führungspersönlichkeit**
- **Führungsmethoden**
- **Führungsinstrumente**

Die Inhalte

Müssen Sie dieses Buch lesen?	4
Einige hilfreiche Lesehinweise	6
1 Mitarbeiterführung heute	7
Mitarbeiterführung als Qualitätskriterium erfolgreicher Unternehmen	8
Leistungs- und Führungsaufgaben im Managementprozess	10
Erfolgreiches Führen – heute schwieriger denn je	12
Führungsauftrag und Führungsziele	14
Grenzen der Mitarbeiterführung im modernen Management	15
2 Führen kann man lernen	17
Merkmale der Führungspersönlichkeit	18
Entwicklung zur Führungspersönlichkeit	19
Rationale und emotionale Intelligenz	21
Führen können heißt entscheiden können	23
Fachbegriffe der Führungslehre	26
3 Wer treffen soll, braucht ein Ziel	28
Wünsche, Visionen, Leitbilder und Ziele	29
Zielmanagement im Unternehmen	30
Voraussetzungen wirkungsvoller Zielsetzung	32
Die Formulierung macht es	35
Führen durch Zielvereinbarung	36
Das Zielvereinbarungsgespräch	38
Sorgfältige Gesprächsvorbereitung	39
Inhalte und Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs	40
Zielvereinbarung und Ergebnissicherung	41
4 Dauerhafter Führungserfolg durch Vertrauen	42
Wann und warum wir vertrauen	43
Formen und Ausprägungen von Vertrauen	44
Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen	46
Vertrauen in der Mitarbeiterführung	47
Vertrauensbildendes Führungsverhalten	50

5 Auf den Stil kommt es an	53
Umgang mit menschlichen Widerständen	54
Führungsstile im Wandel	56
Autokratisch oder demokratisch führen?	61
Kein Entweder-oder, sondern situationsgerecht führen!	62
Demokratisch geprägter situativer Führungsstil	64
Delegation als Führungsmethode	66
6 Nur motivierte Mit-Arbeiter arbeiten mit	70
Grundbegriffe und Grundsätze der Motivationspsychologie	71
Ursachen von Leistungs- oder Verhaltensmängeln	72
Anreize zur Arbeitsmotivation	73
Für die Führungspraxis hilfreiche Motivationstheorien	76
Vielfalt der Mitarbeitermotive am Arbeitsplatz	81
Geld als Motivationsanreiz	81
Innere Kündigung und Selbstpensionierung	84
7 Reparieren und nicht demontieren	87
Notwendigkeit und Funktionen von Kontrolle	88
Emotionale Auswirkungen von Kontrolle	89
Die verschiedenen Arten von Mitarbeiterkontrolle	90
Grundregeln motivierender Mitarbeiterkontrolle	91
Ungeliebt und oft gemieden: das Kritikgespräch	93
Konsequente Zielverfolgung trotz demokratischen Führens	95
Zielerreichung und Schlusswort	97
Arbeitshilfen	98
Praxisbeispiele motivierender Führungsmaßnahmen	99
Anzeichen innerer Kündigung	102
Effekte der unterschiedlichen Kontrollarten	103
Checkliste zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen	105
Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche	106
Formblatt für Zielvereinbarungen	107
Leitfaden für Beurteilungs-/Fördergespräche	108
Checkliste für Beurteilungs-/Fördergespräche	109
Leitfaden für Kritikgespräche	110
Ergänzende Literatur	111
Stichwörter	114

Müssen Sie dieses Buch lesen?

Entscheidungshilfe

Ob Sie Ihre kostbare Zeit in das Lesen dieses Buchs investieren sollten, können natürlich nur Sie selbst entscheiden. Um Ihnen jedoch die Entscheidung zu erleichtern, ein paar Worte vorweg, warum ich dieses Buch für **erforderlich** hielt, an **wen** es sich richtet und auf welchen **Erfahrungen** es basiert.

Literaturangebot zur Führungslehre

Die vielen Bücher, die zu Fragen der Menschenführung geschrieben wurden, kann man in drei Kategorien einteilen:

Wissenschaftliche Bücher behandeln die Führungsproblematik meist sehr umfassend. Im Interesse wissenschaftlicher Wahrhaftigkeit setzen sie sich ausführlich mit allem Für und Wider auseinander. Sie erfordern damit einen entsprechenden Leseaufwand, geben dem Praktiker jedoch selten direkt umsetzbare Handlungsempfehlungen. Für die Wissenschaft und Lehre selbst sowie für wissenschaftlich orientierte Leser haben diese Bücher selbstverständlich ihre Berechtigung.

Unterhaltsame oder provozierende Bücher verzichten auf wissenschaftliche Präzision und wollen in erster Linie zum Nachdenken anregen oder Aufmerksamkeit wecken. Manchmal soll die gewünschte Aufmerksamkeit allerdings vorrangig dem Bekanntheitsgrad des Autors oder der Auflagenhöhe dienen. Zu diesem Zweck werden gelegentlich Antithesen um jeden Preis aufgestellt oder kritiklos aktuelle Modetrends bedient.

Praxisbücher vermitteln Erfahrungen aus dem Führungsalltag und geben dazu die grundlegenden theoretischen Erklärungen. Sie vereinfachen zu Gunsten verständlicher Darstellungen und praxisbezogener Handlungsmuster. Sie wollen vor allem ein tragfähiges Basiswissen vermitteln sowie realistische Überzeugungen wecken, um zur Verhaltenssicherheit und Glaubwürdigkeit in der Führungsrolle beizutragen.

Leserzielgruppe

Dieses Buch richtet sich an Leser, die sich mit den Praxisproblemen der Mitarbeiterführung auseinandersetzen wollen und dazu ein Buch der letztgenannten Kategorie bevorzugen. Es ist für Leser gedacht, die Erklärungen für die **typischen** Verhaltensweisen von Geführten suchen und **bewährte**, erfolgsorientierte Methoden sowie Instrumente der Führungslehre umfassend, aber dennoch in komprimierter Form kennen lernen möchten. Es kann sich dabei sowohl um Nachwuchskräfte handeln, die sich auf Führungsaufgaben vorbereiten, aber auch erfahrene Praktiker, die ihr Methodenrepertoire erweitern, ihr intuitives Führungsverhalten theoretisch untermauern und eventuelle Zweifel ausräumen wollen.

Erfahrungshintergrund

Über drei Jahrzehnte hinweg war ich selbst in verschiedenartigen Führungspositionen tätig: als Bauleiter eines Großbauvorhabens ebenso, wie als Abteilungsleiter einer Bank. Nach eigener fachlicher und pädagogischer Weiterbildung widmete ich mich schon früh der Führungskräfteentwicklung. Zunächst als nebenberufliche Lehrkraft in Unternehmen, Akademien und Fachhochschulen, später hauptberuflich als Trainer, Bildungsmanager und Fachautor.

Insbesondere die Jahre meiner nebenberuflichen Trainertätigkeiten boten mir reichlich Gelegenheiten, die Managementtheorien mit der Führungspraxis zu vergleichen. Diese ständigen Rückkopplungen verhalfen mir zu einer praxisorientier-

ten Führungsphilosophie und ließen mich eine Reihe eigener Führungstechniken und Darstellungsweisen entwickeln. Auch die manchmal kontroversen Teilnehmerdiskussionen in meinen Führungsseminaren geben mir hierzu immer wieder nützliche Denkanstöße.

... und nun?

Wenn Sie jetzt immer noch weiter lesen wollen, dann gehören Sie zu denjenigen Personen, denen das Buch manchen persönlichen Nutzen bieten kann – für den Erfolg als Führungskraft, aber auch für den zwischenmenschlichen Umgang in anderen Lebenslagen.

Ich freue mich, dass Sie mir ihre Aufmerksamkeit schenken und werde versuchen, mich mit einigen Bausteinen für Ihren Führungserfolg zu revanchieren. Wenn Sie es wünschen, dass ich Ihnen auch über dieses Buch hinaus mit Rat und Tat behilflich bin, so können Sie sich gerne mit mir in Verbindung setzen.

Der Autor

Kontaktmöglichkeiten:

*Dipl.-Ing. Hartmut Laufer
MENSOR Institut für Managemententwicklung
und systemische Organisationsberatung GmbH
Postfach 30 36 30, 10727 Berlin
Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77
E-Mail: institut@mentor.de
Website: www.mentor.de*