

Hans-Jürgen Kratz

Chef-Checkliste

Mitarbeiter-

führung

Die 100 wichtigsten Regeln

7., aktualisierte Auflage

 **WALHALLA**
FACHVERLAG

Schnellübersicht

Gratulation, Sie haben es geschafft!	7
1 Grundlagen der Mitarbeiterführung	9
2 Mitarbeiter informieren	25
3 Mitarbeiter motivieren	47
4 Richtig delegieren	55
5 Gruppenarbeit steuern	63
6 Mitarbeiterbesprechungen leiten	71
7 Konflikte lösen	81
8 Mitarbeiter kontrollieren, kritisieren, anerkennen	107

9	Mitarbeiter beurteilen	125
10	Personalbeschaffung und -entwicklung	139
	Literaturhinweise	157
	Stichwortverzeichnis	158

Einzelne Checklisten schnell finden:

Die im Stichwortverzeichnis fett gedruckten Seitenzahlen verweisen auf die Checklisten.

Grundlagen der Mitarbeiterführung

1

1. Mitarbeiterführung beinhaltet ... 10
2. Steigern Sie Ihre persönliche
Autorität 11
3. Verbessern Sie Ihre Beziehungen
zu Ihren Mitarbeitern 12
4. Einflussfaktoren auf das
Führungsgeschehen 14
5. Wünschenswerte Merkmale eines
Vorgesetzten 16
6. Die bekanntesten Führungsstile 17
7. Grundlegende Unterschiede:
autoritärer/kooperativer Führungsstil . 18
8. Führungsaufgaben 20
9. Vereinbaren Sie Ziele 22
10. Zielvereinbarungen kritisch
analysieren 22
11. Mitarbeiterverhalten gezielt
verbessern 24

Mitarbeiter informieren

2

- 12. Weshalb Mitarbeiter informieren? .. 26
- 13. Worauf müssen Sie als Informierender achten? 28
- 14. Ihre Kommunikationsfähigkeit 30
- 15. Ihre Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch 31
- 16. Phasen eines Mitarbeitergesprächs . 32
- 17. Regeln für offene Kommunikation .. 33
- 18. Gebote des guten Zuhörens 34
- 19. Aktives Zuhören 35
- 20. Gute Fragetechnik 37
- 21. Fragearten 38
- 22. Ihr Gesprächsverhalten 40
- 23. Manipulationstechniken 41
- 24. Manipulationsversuche durchschauen 43
- 25. Anweisungen sorgfältig planen 44
- 26. Anweisungen erteilen 46

Mitarbeiter informieren

Oft genug betrachten Vorgesetzte Informationen als Herrschaftswissen, trennen sich nur ungern von ihm und speisen Mitarbeiter mit einem „Das hat Sie nicht zu interessieren“ ab. Sollen Mitarbeiter mitdenken und selbstständig handeln, andere vertreten, unterstützen und beraten, so müssen sie gezielt mit den erforderlichen Informationen versorgt werden.

Zeitgemäße Mitarbeiterführung setzt eine offene Informationspolitik voraus!

Checkliste 12

Weshalb Mitarbeiter informieren?

- Unser Staat stellt seinen Bürgern frei, sich ohne Zwang und umfassend über alle Geschehnisse zu informieren. Diese vielfältigen Informationsmöglichkeiten betrachten wir als selbstverständlich. Demzufolge erwarten wir auch im beruflichen Bereich offene und umfassende Informationen.
- Der seinen Beruf verantwortlich ausübende Mitarbeiter benötigt für seinen Aufgabenbereich einen möglichst vollständigen Informationsgrad. Er kann mit gutem Recht erwarten, dass er laufend über alles Wichtige informiert wird, damit er seine Aufgaben rationell und schnell erledigen kann.
- Die Arbeitsteilung greift immer weiter um sich und ruft eine ständig stärker werdende Spezialisierung hervor. Der einzelne Mitarbeiter sieht und kennt oft nur noch einen kleinen Teil des Unternehmens. Um Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen zu ermöglichen, ist ein Mindestmaß an Information über andere Organisationseinheiten der Firma notwendig.
- Es gilt, das Können und die Erfahrung der Spezialisten anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Mit grundsätzlichen Informationen über andere Tätigkeitsbereiche und Arbeitsfelder wird fachliche Isolation („Fachidiotentum“) vermieden, dafür jedoch die Einsatz- und Verwendungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erweitert.

Fortsetzung: Weshalb Mitarbeiter informieren?

- Wo offen, sachlich und uneingeschränkt informiert wird, können sich nur schwerlich Gerüchte bilden.
- Eine gute Informationspolitik kommt auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen und verbessert damit die Arbeitsmotivation. Ein Mitarbeiter wird sich für den Betrieb und seine Arbeit stärker einsetzen, wenn ihm bewusst ist, warum und wofür er arbeitet und wenn ihm sein Vorgesetzter ermöglicht, auch angehört zu werden.
- Der Mitarbeiter wird eher Handlungsweisen seines Vorgesetzten verstehen und akzeptieren, wenn er objektiv aufgeklärt wird. Vieles, was der Mitarbeiter bei fehlenden Informationen als Zumutung oder reine Schikane empfindet, erscheint nunmehr in einem anderen Licht.
- Die Konsequenzen einer falschen oder unvollständigen Informationspolitik sprechen für eine intensive Information der Mitarbeiter: Doppelarbeiten, Nachfragen, Zeitverzögerung, Konflikte, Demotivation und Unzufriedenheit bei allen Beteiligten, Frustration, Stress- und Angstgefühle.
- Den Mitarbeiter interessieren Informationen, um seinem Bedürfnis nach Sicherheit nachzukommen. Er will Wissenswertes frühzeitig erfahren – z. B. Veränderungen sachlicher und personeller Art, um sich darauf einzustellen. Wissen gibt Sicherheit, Nichtwissen erzeugt regelmäßig Misstrauen.
- Der Mitarbeiter benötigt Informationen, um Kontakt zu anderen Menschen aufzunehmen und zu intensivieren. Der Wunsch, mitzuteilen – mit anderen zu teilen – ist eine Art Instinkt: Mitteilen bedeutet Zugehörigkeit und Befriedigung sozialer Bedürfnisse.
- Der Mitarbeiter wünscht Informationen, um seinem natürlichen Orientierungstrieb (angeborene Neugier, „Reizhunger“) zu befriedigen.
- Verfügt der Mitarbeiter über umfangreiche Informationen – gleichgültig wie wichtig sie sind –, sieht er dies als Bestätigung seiner eigenen Person an.
- Nach dem Betriebsverfassungsgesetz/Personalvertretungsgesetz sind vielfältige Belehrungen, Erläuterungen und Unterrichtungen vorgesehen.

Checkliste 13

Worauf müssen Sie als Informierender achten?

■ **Informationen müssen wahr sein!**

Werden Informationen bewusst falsch weitergegeben, durch Verschweigen, Hinzufügen, Verfälschen oder Schönfärberei verändert, geschieht dies regelmäßig zum Zwecke des Manipulierens. Kurzfristig kann der Manipulierende Erfolg haben, längerfristig tritt aber ein Vertrauensschwund ein.

■ **Informationen müssen auf das Wesentliche beschränkt sein!**

Langatmige und weitschweifige Informationen sind zu vermeiden. Soll keine Informationsüberflutung eintreten, ist das Wesentliche in klarer und übersichtlicher Form darzustellen.

■ **Informationen müssen kontinuierlich gegeben werden!**

Nicht zufällig oder nach dem Gießkannenprinzip soll informiert werden, sondern regelmäßig und planvoll.

■ **Informationen müssen für den Empfänger einen Nutzen haben!**

Der Empfänger einer Information beurteilt diese vor allem nach dem Nutzen für sich selbst. Werden mit der Nachricht Interessen, Vorlieben oder Abneigungen berührt, erhöht sich die Aufmerksamkeit.

■ **Informationen müssen umfassend sein!**

Mitarbeiter wollen möglichst umfassend informiert werden. Sie wollen mehr wissen als das, was sie zur Ausführung ihrer speziellen Tätigkeit benötigen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter auch Anteil haben an dem allgemeinen betrieblichen Geschehen.

■ **Informationen müssen vollständig sein!**

Manche Vorgesetzte betrachten Informationen als Macht, von der sie sich nicht trennen wollen. Sie halten ihre Mitarbeiter in Abhängigkeit, weil diese wegen fehlender Informationen nur unzureichend eigenständige Entscheidungen treffen können. Jeder Mitarbeiter erhält nur Teilinformationen, während der Vorgesetzte als einziger im Besitz der gesamten Information bleibt. Zwar mag vordergründig das Zurückhalten von Informationen nützlich

Fortsetzung: Worauf müssen Sie als Informierender achten?

erscheinen, langfristig gesehen werden jedoch das Vertrauen und die Zusammenarbeit gefährdet.

- **Informationen müssen rechtzeitig übermittelt werden!**

Informationen müssen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Rechtzeitig bedeutet einen Zeitpunkt, wenn die Mitteilung noch wirklich neue Aspekte enthält und diese nicht bereits auf anderen inner- oder außerbetrieblichen Kanälen als Gerüchte durchgesickert sind.

- **Informationen müssen verständlich sein!**

Mitarbeiter sollen mit Informationen etwas anfangen können. Es gilt die simple Regel: Eine Aussage ist klar und präzise, wenn der Empfänger sie versteht!

- **Informationen müssen auf dem richtigen Weg übermittelt werden!**

Die Wirkung verschiedener Übermittlungsformen auf den einzelnen Mitarbeiter ist unterschiedlich. So nimmt ein Mitarbeiter neue Informationen in schriftlicher Form besonders intensiv auf, während sein Kollege Gesprochenes bevorzugt. Einem Dritten wird das Verständnis durch bildliche Darstellungen erleichtert.

Profi-Tipp:

Wollen Sie als Vorgesetzter Ihren Informationspflichten nachkommen, dann fragen Sie sich vor jedem Kommunikationsprozess: Wie kommen

- die richtigen Informationen WAS?
- in der geeigneten Form WIE?
- zur passenden Zeit WANN?
- zum anvisierten Empfänger AN WEN?
- um dort das Handeln zu beeinflussen? WOZU?

Mitarbeiter informieren

Verfügen Sie über eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, erfüllen Sie eine wünschenswerte Voraussetzung für gute Gespräche. Überprüfen Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit, indem Sie zu den folgenden Aussagen den passenden Satz kennzeichnen:

Checkliste 14

Ihre Kommunikationsfähigkeit	
1. Mündliche Aussagen werden vom Mitarbeiter am ehesten verstanden, wenn ...	
a) der Vorgesetzte seine sprachlichen Fähigkeiten spielen lässt	<input type="checkbox"/>
b) sie so formuliert werden, dass sie der Mitarbeiter versteht	<input type="checkbox"/>
2. Komplexe Ausführungen werden leichter verstanden, wenn man ...	
a) sie mittels passender Beispiele oder Analogien verdeutlicht	<input type="checkbox"/>
b) den Mitarbeiter bittet, genau aufzupassen	<input type="checkbox"/>
3. Wichtige Aussagen bleiben besser im Gedächtnis haften, wenn ...	
a) sie durch Wiederholungen verstärkt werden	<input type="checkbox"/>
b) der Vorgesetzte sich klar ausdrückt	<input type="checkbox"/>
4. Die überzeugende Formulierung einer Aussage vor dem Gespräch ...	
a) erfordert mehr Zeit, als sie Nutzen bringt	<input type="checkbox"/>
b) macht sie leichter verständlich	<input type="checkbox"/>
5. Ob Ihre Aussage vom Mitarbeiter verstanden wurde, stellen Sie fest, wenn ...	
a) Sie den Mitarbeiter fragen, ob er alles verstanden hat	<input type="checkbox"/>
b) Sie den Mitarbeiter bitten, Ihre Aussage zu wiederholen	<input type="checkbox"/>
6. Zuhören wird effektiver, wenn Sie ...	
a) sich auf den Mitarbeiter konzentrieren und auf das, was er sagt	<input type="checkbox"/>
b) gedanklich vorwegnehmen, was der Mitarbeiter sagen will	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiter motivieren

3

27. Bedürfniskategorien	48
28. Unbefriedigte Bedürfnisse erkennen	50
29. Ansporn- und Hygienefaktoren	52
30. Wesentliche Abwehrmechanismen bei Frustration	54

Richtig delegieren

- 31. Motive für eine verstärkte Delegation 56
- 32. Was kann, was darf nicht delegiert werden? 56
- 33. Ihr Vorgehen 57
- 34. Ihre Fragen für das Delegationsgespräch 58
- 35. Rückdelegation vermeiden 60
- 36. Nachbesprechung 61
- 37. Undiplomatische Verhaltensweisen . 62

Gruppenarbeit steuern

- 38. Vorteile von Gruppenarbeit 64
- 39. Nachteile von Gruppenarbeit 65
- 40. Die richtige Zusammensetzung
von Arbeitsgruppen 65
- 41. Gruppenentwicklung 66
- 42. Soziale Rollen in der Arbeitsgruppe . 67
- 43. Gruppenpflege betreiben 69
- 44. Zusammenarbeit Ihrer
Arbeitsgruppe 70

Mitarbeiterbesprechungen leiten

- 45. Wann eine Besprechung erforderlich ist 72
- 46. Mitarbeiterbesprechung vorbereiten 73
- 47. Mitarbeiterbesprechung durchführen 74
- 48. Problemlösung auf Umsetzbarkeit prüfen 75
- 49. Besprechung durch Fragen leiten . . 76
- 50. Prüfkriterien für eine gute Besprechungsleitung 78
- 51. Der ideale Besprechungsleiter 80

52. Konfliktsignale	83
53. Was „sozialverträgliche“ Konfliktlösungen verhindert	83
54. Grundmuster: Konfliktbewältigung .	85
55. Kooperative Konfliktbewältigung . .	85
56. Konfliktlösungsgespräch	86
57. Signale einer inneren Kündigung . . .	89
58. Hilfemaßnahmen bei innerer Kündigung	90
59. Fragebogen: Arbeitszufriedenheit . .	91
60. Alarmsignale für Mobbing	93
61. Mobbing: Was tun?	94
62. Mögliche Mitarbeiter-Reaktionen . .	96
63. Ihr Beschwerde-Management	97
64. Beschwerdegespräch führen	99
65. Sie werden Vorgesetzter!	100
66. Formen der Stellvertretung	103
67. Stellvertretung regeln	103
68. Kriterien einer guten Stellvertretung	104
69. Ihr Change-Management	105

Mitarbeiter kontrollieren, kritisieren, anerkennen

- 70. Weshalb Kontrolle? 108
- 71. Ihr Kontrollverhalten 110
- 72. Merkpunkte zur Führungsaufgabe
„Kontrolle“ 112
- 73. Kontrollarten 113
- 74. Kritik-Voraussetzungen 116
- 75. Häufige Fehler im Kritikgespräch .. 116
- 76. Praxisbewährtes Kritikgespräch ... 120
- 77. Ihre Reaktionen auf
anerkennende Worte 121
- 78. Worauf bei Anerkennung
zu achten ist 122
- 79. Merkpunkte für das
Anerkennungsgespräch 124

- 80. Einführung eines Beurteilungssystems 126
- 81. Beurteilungsverfahren 126
- 82. Wichtige Beurteilungsmerkmale .. 127
- 83. Systematisches Beurteilen 129
- 84. Beurteilungsfehler/
Verfälschungstendenzen 130
- 85. Vorbereitung auf das
Beurteilungsgespräch 133
- 86. Beurteilungsgespräche führen 134
- 87. Beurteilungsgespräche analysieren 136
- 88. Mitarbeiterbefragung zum
Führungsverhalten 137

89. Vor- und Nachteile innerbetrieblicher Stellenausschreibungen	140
90. Suche nach geeigneten Mitarbeitern	141
91. Verfahren zur Personalauswahl . . .	142
92. Wichtige Fragen im Vorstellungsgespräch	143
93. Ihr Verhalten im Vorstellungsgespräch	144
94. Phasen des Vorstellungsgesprächs	145
95. Einführungsprogramm für neue Mitarbeiter	147
96. Fortschrittskontrolle für neue Mitarbeiter	149
97. Mitarbeiter unterweisen	151
98. Unterweisungsmethode	152
99. Abgangsgespräch führen	155
100. Trennungsgespräch führen	156

Stichwortverzeichnis

Die fett gedruckten Seitenzahlen verweisen auf die Checklisten.

- Abgangsgespräch **155**
- Abwehrmechanismen bei Frustration **54**
- Aggression 54
- Anerkennung **121 ff.**
- Anerkennungsgespräch **124**
- Anspornfaktoren **52**
- Anweisungen
 - erteilen **46**
 - planen **44**
- Arbeitsphase 67
- Arbeitszufriedenheit **91**
- Außenseiter 67, 69
- Autorität 10, **11**, 102

- Bedürfniskategorien **48**
- Bedürfnispyramide 48
- Bedürfnisse 48
 - nach Selbstentfaltung 50
 - physiologische 48
 - psychologische 49
 - Sicherheit 49
 - soziale 49
 - unbefriedigte **50**
- Beförderung 100
- Beschwerdegespräch **99**
- Beschwerde-Management **97**
- Besprechung
 - Mitarbeiterbesprechungen **72 ff.**
 - Nachbesprechung **61**
- Besprechungsleiter **80**
- Beurteilen, systematisches **129**

- Beurteilungen als Mittel zum Zweck 132
- Beurteilungsfehler **130**
- Beurteilungsgespräch **133 ff.**
- Beurteilungsmerkmale **127**
- Beurteilungssystem **126**
- Beurteilungsverfahren **126**
- Bewertungsphase 75

- Change-Management 102, **105**

- Delegation
 - Motive **56**
 - Rückdelegation **60**
 - Vorgehen **57**
- Delegationsgespräch **58**
- Denunzianten 95

- Einflussfaktoren auf das Führungsgeschehen **14**
- Einfühlungsvermögen, soziales 17
- Einführungsprogramm für neue Mitarbeiter **147**
- Emotionen 83
- Entscheiden 21

- Fördergespräch 133
- Formelle Führer 66
- Formierungsphase 66
- Formulierungen zur Aggressionssteigerung 97
- Fortschrittskontrolle für neue Mitarbeiter **149**

Stichwortverzeichnis

- Fragearten **38**
 - Alternativfragen 39
 - Erfahrungsfragen 38
 - Examensfragen 39
 - geschlossene Fragen 38
 - Gewissensfragen 38
 - Mehrfachfragen 39
 - offene Fragen 38
 - Suggestivfragen 38
- Fragetechnik **37**
- Frustration 53
 - Abwehrmechanismen **54**
- Führungsaufgaben **20**
- Führungsstil **17**
 - autoritärer 17, 18
 - kooperativer 18
 - Laissez-faire 17
 - patriarchalischer 17
 - Unterschiede, grundlegende **18**
- Führungsverhalten **137**
- Führungswille 11

- Gesprächsverhalten **40**
- Gestik 36
- Gruppe 15
- Gruppenarbeit **64 ff.**
- Gruppenentwicklung **66**
- Gruppenpflege **69**

- Halo-Effekt 131
- Hierarchie-Effekt 132
- Hygienefaktoren **52**

- Informationen 26
- Informationspolitik 26
- Informelle Führer 68, 69
- Innerbetriebliche
 - Stellenausschreibung **140**
- Innere Kündigung **89**
- Integration 95
- Intriganten 95

- Kommunikation, offene **33**
- Kommunikationsfähigkeit **30**

- Kompensation 54
- Konflikt 82
- Konfliktbewältigung **85**
- Konfliktlösungen, sozialverträgliche **83**
- Konfliktlösungsgespräch **86**
- Konfliktphase 66
- Konfliktsignale **83**
- Konfliktursachen 83
- Konsens 85
- Kontrollarten **113**
 - Ausführungskontrolle 114
 - Endkontrolle 113
 - Ergebniskontrolle 113
 - Fremdkontrolle 115
 - Selbstkontrolle 114
 - Stichprobenkontrolle 113
 - Totalkontrolle 115
 - Verhaltenskontrolle 114
- Kontrolle **108 ff.**
- Kontrollieren 21, 101
- Kontrollplan 113
- Kontrollpunkte, strategische 113
- Konversion 54
- Korrekturfehler 132
- Kritik-Voraussetzungen **116**
- Kritikgespräch 116, **120**
 - häufige Fehler **116**
- Kündigung, innere **89**

- Manipulation 41
- Manipulationstechniken **41**
- Manipulationsversuche **43**
- Merkmale eines Vorgesetzten **16**
- Mimik 36
- Mitarbeiter 14
 - informieren **26**
 - unterweisen **151**
- Mitarbeiterbefragung
 - zur Arbeitszufriedenheit 51, **91**
 - zum Führungsverhalten **137**
- Mitarbeiterbesprechungen **72 ff.**
- Mitarbeiterbeziehungen **12**
- Mitarbeiterführung **10**

- Mitarbeitergespräch **31**
 - Phasen **32**
- Mitarbeiterverhalten **24**
- Mitläufer 68, 69
- Mobbing **93**
- Motivation 48, 122

- Nachbesprechung **61**
- Normierungsphase 67

- Personalauswahl **142**
- Personalbeschaffung 140
- Personalsuche **141**
- Phasen des Vorstellungsgesprächs **145**
- Planen 20
- Platzhalterschaft 103
- Problem 32, 74
- Problemanalyse 75
- Problemdefinition 74
- Problemlösungen 74, **75**
- Programm zur Leistungssteigerung 135
- Projektionen 131
- pseudologische Fehler 132

- Rationalisierung 54
- Realisieren 21
- Realisierungsphase 75
- Reifegrad 24, 45
- Restriktion 54
- Rollen, soziale **67**
- Rückdelegation **60**

- Sammelphase 75
- Sich selbst erfüllende Prophezeiung 131

- Situation 15
- Soziales Stereotyp 130
- Springer 103, 104
- Statussymbole 49
- Stellenausschreibung,
 - innerbetriebliche **140**
- Stellvertretung **103**
- Sündenbock 68, 69

- Tendenz
 - zur Milde 130
 - zur Mitte 130
 - zur Strenge 130
- Trennungsgespräch **156**
- TWI-Methode 152

- Unterweisungsmethode **152**

- Verfahren zur Personalauswahl **142**
- Verhaltensweisen, undiplomatische **62**
- Vertrauen 12, 33
- Vorgesetzte 14, **100**
 - Merkmale eines Vorgesetzten **16**
- Vorstellungsgespräch **143 ff.**
- Vorurteile 130

- Weisungsbefugnis 101

- Ziele 15, **22**
- Zielvereinbarung 20, **22**, 112
- Zielvorgabe 21
- Zuhören
 - aktives **35**
 - gutes **34**
- Zusammensetzung von Arbeitsgruppen **65**