

Hans-Jürgen Kratz

# Chef-Checkliste

---

# Mitarbeiter-

---

# führung

---

Die 100 wichtigsten Regeln

9., aktualisierte Auflage



 **WALHALLA**  
**WIRTSCHAFT**

## 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	11
Literaturhinweise	157	12
Stichwortverzeichnis	158	

---

### Checkliste 1

2

#### Mitarbeiterführung beinhaltet ...

- mit Menschen umgehen können
- sich auf die Mitarbeiter konzentrieren
- Ziele vereinbaren
- Spielregeln festlegen
- Vorbild sein
- Vertrauensklima schaffen
- inspirieren
- integrieren, keinesfalls intrigieren
- überzeugen
- für den Erfolg der Mitarbeiter sorgen
- Maßnahmen zur Personalentwicklung fördern
- Begeisterung entfachen
- motivieren, keinesfalls manipulieren
- interessante und herausfordernde Aufgaben ermöglichen
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren
- Selbstverantwortung der Mitarbeiter ansprechen und nutzen
- informieren und kommunizieren
- Beziehungsnetze fördern
- Konflikte „sozialverträglich“ ausräumen helfen
- Chancen ergreifen
- für Geschwindigkeit sorgen
- Änderungen reibungslos realisieren
- kooperative Entscheidungen sichern
- die Zukunft vorbereiten, langfristig denken
- Visionen verdeutlichen

Erfolgreiche Mitarbeiterführung setzt vor allem persönliche Autorität des Vorgesetzten voraus. Diese wird dem Vorgesetzten von seinen Mitarbeitern aufgrund seiner Persönlichkeit zuerkannt.

## Checkliste 2

Steigern Sie Ihre persönliche Autorität		
	Trifft im Regelfall zu	Hier sollte ich mein Verhalten ändern
■ Betrachten und behandeln Sie Ihre Mitarbeiter ohne Vorurteile und Überheblichkeit als Partner, die Sie aktiv am Willensbildungsprozess im Rahmen ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und ihrer Erfahrung mitwirken lassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Zeigen Sie eine ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Sind Sie im persönlichen Verhalten Vorbild für die Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Beweisen Sie ein gesundes Selbstvertrauen, indem Sie schwierigen Situationen mit Gelassenheit begegnen, den Mut zum Entscheiden besitzen und auch bereit sind, eigene Fehler einzugestehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern durch die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ein großes Maß an Selbstständigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Zeigen Sie ein konstruktives Kontrollverhalten und setzen Sie die Führungsmittel Anerkennung und Kritik situationsgerecht und aufbauend ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Zeigen Sie das richtige Maß an Führungswillen? Das Führen am „langen Zügel“ wird oft als Führungsschwäche gewertet, ein zu starker Führungswille geht häufig mit Druck einher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fortsetzung: Steigern Sie Ihre persönliche Autorität*

	Trifft im Regelfall zu	Hier sollte ich mein Verhalten ändern
■ Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen, welches die Basis für jede erfolgreiche Zusammenarbeit ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auf keinen Fall darf fehlende persönliche Autorität durch gelegentlich in der Praxis erkennbare „Überlebensstrategien“ ersetzt werden, so zum Beispiel durch:

- Betonung des Befehlscharakters einer Weisung
- betont kollegiales bis anbiederndes Verhalten
- künstliche Distanz
- intrigenhaftes Ausspielen der Mitarbeiter untereinander
- Zurückhalten von Informationen

### Checkliste 3

#### Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern

- Sie achten darauf, dass Arbeitsplätze mit den passenden Mitarbeitern besetzt werden – siehe Kapitel 11.
- Sie sorgen für eine überlegte, sinnvolle und systematische Einführung neuer Mitarbeiter – siehe Checkliste 95.
- Sie geben Mitarbeitern Informationen, die sowohl ihrem objektiven Informationsbedarf als auch dem subjektiven Informationsbedürfnis Rechnung tragen – siehe Checkliste 12.
- Sie achten auf eine Erfolg versprechende Zusammensetzung Ihrer Arbeitsgruppe – siehe Checkliste 40 – und betreiben Gruppenpflege – siehe Checkliste 43, um die Vorteile der Gruppenarbeit zu nutzen – siehe Checkliste 38.

*Fortsetzung: Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern*

- Sie richten Ihr Augenmerk auf eine hohe Motivation Ihrer Mitarbeiter – siehe Kapitel 4, indem Sie unbefriedigte Bedürfnisse erkennen und diese im Rahmen des Machbaren zu erfüllen versuchen.
- Sie delegieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an Mitarbeiter, welche die Delegation bei richtiger Handhabung als Vertrauensbeweis empfinden – siehe Kapitel 5.
- Sie sind stets bereit, bei Auftreten sachlicher oder persönlicher Probleme Mitarbeitergespräche zu führen – siehe Checkliste 16.
- Sie vermeiden strikt, Ihre Mitarbeiter zu manipulieren – siehe Checkliste 23.
- Sie betrachten Kontrolle stets als Führungsaufgabe, die bessere Arbeitsergebnisse zum Ziel hat und praktizieren ein entsprechendes Kontrollverhalten – siehe Checkliste 70.
- Sie bemühen sich um ein gutes Betriebsklima, in welchem Mobbing-Aktivitäten keinen Platz haben – siehe Checkliste 61.
- Sie denken daran, dass Anerkennung ein lebenswichtiges Vitamin darstellt – siehe Checkliste 78.
- Sie üben konstruktiv Kritik, die aufbaut und das zwischenmenschliche Klima nicht vergiftet – siehe Checkliste 76.
- Sie erteilen präzise, eindeutige, kurze und durchdachte Anweisungen – siehe Checkliste 26.
- Sie bemühen sich, auftretende Konflikte „sozialverträglich“ zu lösen – siehe Checkliste 55.
- Sie achten auf Signale der inneren Kündigung und steuern rechtzeitig gegen – siehe Checkliste 57.
- Sie vereinbaren gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern realistische und herausfordernde Ziele – siehe Checkliste 9.
- Sie sind daran interessiert, die Meinungen, das Wissen und die Erfahrung Ihrer Mitarbeiter in Ihre Planungen sowie in die von Ihnen zu treffenden Entscheidungen einzubeziehen – siehe Checkliste 8.

*Fortsetzung: Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern*

- Sie fördern gezielt Ihre Mitarbeiter – siehe Checkliste 85.
- Sie halten Kontakt zu jedem Ihrer Mitarbeiter und sind auch bereit, sich in die Lage Ihrer Mitarbeiter zu versetzen.
- Sie sprechen jeden Mitarbeiter mit seinem Namen an und beachten stets Ihren Mitarbeitern gegenüber die Regeln der Höflichkeit.
- Sie schätzen und achten die Persönlichkeit Ihrer Mitarbeiter und denken immer an die 4-M-Regel:  
Man muss Menschen mögen!

Mitarbeiterführung ist von mehreren Einflussfaktoren abhängig:

### Checkliste 4

#### **Einflussfaktoren auf das Führungsgeschehen**

##### **Der Vorgesetzte**

Der Führungsprozess wird maßgeblich vom Vorgesetzten geprägt. Von Bedeutung können Fragen sein wie:

- Welche Persönlichkeitsstruktur weist er auf?
- Wie formten ihn Aus- und Fortbildung?
- Welche Erfahrungen bringt er aus früheren Vorgesetztenaktivitäten mit?
- Welcher Art ist das von eigenen Vorgesetzten übernommene Führungsverhalten?

##### **Der Mitarbeiter**

Ähnliche Aspekte bestimmen die Einflussnahme der Mitarbeiter auf das Führungsgeschehen:

- Welchen Ausbildungsstand besitzt der Mitarbeiter?
- Welchen Führungsstil ist er gewohnt?
- Welche Lebenseinstellungen prägen sein Verhalten?
- Wie ist der Umfang seiner materiellen und sozialen Absicherung?

# Stichwortverzeichnis

Die fett gedruckten Seitenzahlen verweisen auf die Checklisten.

- Abgangsgespräch **155, 156**
- Abwehrmechanismen bei Frustration **54**
- Aggression **54**
- Aggressionssteigerung **97**
  - Formulierungen zu **97**
- 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**
- Beschwerde-Management **97**
- Beschwerdeggespräch **99**
- Beschwerden von Mitarbeiter **95**
- Besprechungsleiter **80**
- Beurteilen, systematisches **129**
- Beurteilungen als Mittel zum Zweck **132**
- Beurteilungsfehler **130**
  
- Beurteilungsgespräch **133 ff.**
- Beurteilungskriterien **127**
- Beurteilungssystem **126**
- Beurteilungsverfahren **126**
- Bewertungsphase **75**
  
- Change-Management **102, 105**
  
- Delegation
  - Motive **56**
  - Rückdelegation **60**
  - Vorgehen **57**
- Delegationsgespräch **58**
- Denunzianten **95**
- Durchsetzungskraft **16**
  
- Einflussfaktoren auf das Führungsgeschehen **14**
- Einführungsprogramm für neue Mitarbeiter **147**
- Emotionen **83**
  
- Fluktuationen **155**
- Fördergespräch **133**
- Formeller Führer **66**
- Formierungsphase **66**
- Fortschrittskontrolle für neue Mitarbeiter **149**
- 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
  - Unterschiede, grundlegende 19
  - kooperativer 18, 19
  - autoritärer 18, 19
  - patriarchalischer 18
  - Laissez-faire 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, 96
- Informationsspolitik 26
- Informeller Führer 68, 69
- Innerbetriebliche
  - Stellenausschreibung 140
- Innere Kündigung 89
- Integration 95
- Intriganten 95
  
- Kommunikation, offene 33
- Kommunikationsfähigkeit 29
- 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
- Körpersprache 17
- Korrekturfehler 132
- Kritik-Voraussetzungen 116
- Kritikgespräch 116, 120
  - häufige Fehler 116
- Kündigung, innere 89
  
- Manipulation 41
- Manipulationstechniken 41
- Manipulationsversuche 43
- Mimik 36
- Mitarbeiter 14
  - informieren 26
  - unterweisen 151
- Mitarbeiterbefragung 51
  - zur Arbeitszufriedenheit 51
  - zum Führungsverhalten 137
  - zur Arbeitszufriedenheit 91
- Mitarbeiterbesprechungen 72 ff.
- Mitarbeiterbeziehungen 12
- Mitarbeiterführung 10
- Mitarbeitergespräch 31
  - Phasen 32
- Mitarbeiterverhalten 24
- Mitläufer 68, 69

## Stichwortverzeichnis

- Mobbing **93**  
Motivation **48, 122**
- Nachbesprechung **61**  
Normierungsphase **67**
- Personalauswahl **142**  
Personalbeschaffung **140**  
Personalsuche **141**  
Phasen des Vorstellungsgesprächs **145**  
Planen **21**  
Platzhalterschaft **103**  
Problem **32, 74**  
Problemanalyse **75**  
Problemdefinition **74**  
Problemlösungen **74, 75**  
Programm zur Leistungssteigerung **135**  
Projektionen **131**  
pseudo-logische Fehler **132**
- Rationalisierung **54**  
Realisierungsphase **75**  
Reifegrad **24, 45**  
Restriktion **54**  
Rollen, soziale **67**  
Rückdelegation **60**
- Sammelpphase **75**  
Sich selbst erfüllende Prophezeiung **131**  
Soziales Stereotyp **130**  
Springer **103, 104**
- Statussymbole **49**  
Stellenausschreibung, innerbetriebliche **140**  
Stellvertretung **103**  
Sündenbock **68, 69**
- Tendenz **130**  
– zur Milde **130**  
– zur Mitte **130**  
– zur Strenge **130**  
TWI-Methode **152**
- Unterweisungsmethode **152**
- Verfahren zur Personalauswahl **142**  
Verhaltensweisen, undiplomatische **62**  
Vertrauen **12, 33**  
Vorgesetzte **14, 100**  
Vorstellungsgespräch **145 ff.**  
– Phasen des **145**  
Vorurteile **130**
- Weisungsbefugnis **101**
- Ziele **15, 22**  
Zielvereinbarung **20, 22, 112**  
Zielvorgabe **21**  
Zuhören  
– aktives **35**  
– gutes **34**  
Zusammensetzung von Arbeitsgruppen **65**