

*Hartmut Laufer*

# **Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiter- führung**

*Führungspersönlichkeit  
Führungsmethoden  
Führungsinstrumente*

**GABAL**

# Inhalt

<b>Müssen Sie dieses Buch lesen?</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>Einige hilfreiche Lesehinweise</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>1. Mitarbeiterführung heute</b> . . . . .	<b>13</b>
Mitarbeiterführung als Qualitätskriterium erfolgreicher Unternehmen . . . . .	13
Leitungs- und Führungsaufgaben im Managementprozess . . . . .	16
Erfolgreiches Führen – heute schwieriger denn je . . . .	20
Führungsauftrag und Führungsziele . . . . .	22
Grenzen der Mitarbeiterführung im modernen Management . . . . .	25
<b>2. Führen kann man lernen</b> . . . . .	<b>27</b>
Merkmale der Führungspersönlichkeit . . . . .	27
Entwicklung zur Führungspersönlichkeit . . . . .	29
Rationale und emotionale Intelligenz . . . . .	33
Führen können heißt entscheiden können . . . . .	34
Fachbegriffe der Führungslehre . . . . .	39
<b>3. Wer treffen soll, braucht ein Ziel</b> . . . . .	<b>42</b>
Wünsche, Visionen, Leitbilder und Ziele . . . . .	42
Zielmanagement im Unternehmen . . . . .	44
Voraussetzungen wirkungsvoller Zielsetzung . . . . .	48
Die Formulierung macht es . . . . .	52
Führen durch Zielvereinbarung . . . . .	55
Das Zielvereinbarungsgespräch . . . . .	58
Sorgfältige Gesprächsvorbereitung . . . . .	60
Inhalte und Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs . . .	62
Zielvereinbarung und Ergebnissicherung . . . . .	63

<b>4. Dauerhafter Führungserfolg durch Vertrauen . . . .</b>	<b>64</b>
Wann und warum wir vertrauen . . . . .	64
Formen und Ausprägungen von Vertrauen . . . . .	66
Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen . . . . .	69
Vertrauen in der Mitarbeiterführung . . . . .	71
Vertrauensbildendes Führungsverhalten . . . . .	76
 <b>5. Auf den Stil kommt es an . . . . .</b>	 <b>81</b>
Umgang mit menschlichen Widerständen. . . . .	81
Führungsstile im Wandel . . . . .	85
Autokratisch oder demokratisch führen? . . . . .	94
Kein Entweder-oder, sondern situationsgerecht führen! . . . . .	97
Demokratisch geprägter situativer Führungsstil . . . . .	100
Delegation als Führungsmethode . . . . .	103
 <b>6. Nur motivierte Mit-Arbeiter arbeiten mit . . . . .</b>	 <b>110</b>
Grundbegriffe und Grundsätze der Motivationspsychologie . . . . .	110
Ursachen von Leistungs- oder Verhaltensmängeln . . . . .	112
Anreize zur Arbeitsmotivation . . . . .	115
Für die Führungspraxis hilfreiche Motivationstheorien . . . . .	119
Vielfalt der Mitarbeitermotive am Arbeitsplatz . . . . .	127
Geld als Motivationsanreiz . . . . .	128
Innere Kündigung und Selbstpensionierung . . . . .	132
 <b>7. Reparieren und nicht demontieren . . . . .</b>	 <b>137</b>
Notwendigkeit und Funktionen von Kontrolle . . . . .	137
Emotionale Auswirkungen von Kontrolle . . . . .	139
Die verschiedenen Arten von Mitarbeiterkontrolle . . . . .	141
Grundregeln motivierender Mitarbeiterkontrolle . . . . .	143
Ungeliebt und oft gemieden: das Kritikgespräch . . . . .	145

Konsequente Zielverfolgung	
trotz demokratischen Führens . . . . .	148
Zielerreichung und Schlusswort . . . . .	152
<b>Arbeitshilfen . . . . .</b>	<b>153</b>
Praxisbeispiele motivierender	
Führungsmaßnahmen . . . . .	153
Anzeichen innerer Kündigung . . . . .	157
Effekte der unterschiedlichen Kontrollarten . . . . .	158
Checkliste zur Vorbereitung von	
Mitarbeitergesprächen . . . . .	161
Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche . . . . .	162
Formblatt für Zielvereinbarungen . . . . .	164
Leitfaden für Beurteilungs-/Fördergespräche . . . . .	165
Checkliste für Beurteilungs-/Fördergespräche . . . . .	167
Leitfaden für Kritikgespräche . . . . .	168
<b>Ergänzende Literatur . . . . .</b>	<b>170</b>
<b>Stichwörter . . . . .</b>	<b>174</b>