

Inhaltsverzeichnis

Einleitung9

Kapitel 1 13

1 Grundlagen14

1.1 Modelle unterstützen das Führungshandeln14

1.2 Leadership & Management..... 15

1.3 Die Forderung nach der doppelten Stimmigkeit 17

1.4 Jeder Mitarbeiter ist anders20

1.4.1 Das Bemühen, die Mitarbeiter (besser) kennenzulernen 21

1.4.2 Bedürfnisse, Motivation und Leistungsbereitschaft ... 22

1.5 Zusammenfassung .. 37

Kapitel 2 41

2 Ausgestaltung der Führungsbeziehung42

2.1 Führungsrichtlinien oder Führungsgrundsätze42

2.1.1 Richtlinien oder Vielfalt? 42

2.1.2 Führungsleitbild 44

2.2 Führungstechniken ...46

2.2.1 Aufgaben festlegen46

A. Auswirkungen auf den Mitarbeiter:46

B. Arbeitsinhalte46

C Von Arbeitsinhalten zu Führungstechniken49

2.2.2 Führung durch Delegation von Verantwortung
(Management by Delegation, MbD)49

A. Die Führung als Grundlage im Mitarbeiterverhältnis ..49

B Die Delegation von Verantwortung als Führungs- und
Organisationsprinzip50

C. Abstimmen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung50

D Kritische Würdigung des MbD51

2.2.3 Führung mit Zielen (Management by Objectives, MbO)53

A. Was ist MbO?53

B Technik der Zielfestsetzung54

C. Kritische Würdigung des MbO58

2.2.4 Die wichtigsten Management by's im Vergleich59

2.3 Führungsstile	60
2.3.1 Autorität	61
A Formale Autorität ..	61
B Persönliche Autorität	62
C Zusammenfassung	65
D. Frau und Autorität	65
2.3.2 Autoritäre und kooperative Führung	66
A Die Mitarbeiterführung als Stilfrage	66
B. Autoritärer und kooperativer Führungsstil	66
C Andere Führungsstile ..	68
2.3.3 Das Verhaltensgitter	69
A. Die Idee	69
B. Darstellung	70
C. Interpretation der Führungsstile ..	70
D. Kritische Würdigung des Verhaltensgitters	72
2.3.4 Mehrdimensionale Ansätze des Führungsstils	73
A. Die Führungssituation als Einflussgrösse	73
B. Das Menschenbild des Vorgesetzten als Einflussgrösse	75
2.3.5 Der situative Führungsstil	77
A. Erster situativer Faktor: Die von den Mitarbeitern zu erfüllende Aufgabe, das zu erreichende Ziel	77
B Zweiter situativer Faktor: Bildungs- oder Qualifikationsstand der Mitarbeiter	78
C. Dritter situativer Faktor: Die Motivationsstruktur	78
D. Situatives Führen als Zusammenspiel von Führungsverhalten und Mitarbeiter-Selbstständigkeit	79
2.4 Die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses ..	80
2.4.1 Arbeitsformen	81
A. Die menschliche Arbeitsleistung als Grundlage	81
B. Die wichtigsten Arbeitsformen	82
2.4.2 Arbeitsleistung & Lohn ..	83
A. Arbeitsbewertung Umschreibung	83
B. Leistungsbewertung	84
C. Lohngerechtigkeit ..	89
2.4.3 Lohnformen	90
A. Grundlagen zum Aufbau eines Lohnsystems	90
B. Die Lohnformen im Einzelnen	92
C. Erweiterung des Lohnsystems ..	99
D. Wie weiter in der Lohnpolitik?	100
2.5 Zusammenfassung ..	101

3	Führungsmittel	108
3.1	Das Gespräch	109
3.1.1	Gespräch ist Kommunikation	109
A.	Woraus besteht ein Gespräch?	109
B.	Merkmale des Führungsgespraches	110
C.	Ausgangslage des Führungsgespraches	110
D.	Absicht und Wirkung	111
E.	Merkmale für Sender und Empfänger	112
F.	Wer fragt, führt	112
G.	Aktives Zuhören	113
3.1.2	Das erste Gespräch: Ein Neuer kommt	115
A.	Der erste Arbeitstag	115
B.	Einführungsgespräch	115
C.	Probezeitgespräch	117
3.1.3	Keine Zeit für Mitarbeitergespräche?	117
3.2	Aufgaben übertragen	119
3.2.1	Instruktion	119
A.	Anforderungen an den Vorgesetzten	119
B.	Instruktionsablauf in drei Schritten	120
3.2.2	Auftragserteilung	123
A.	Auftragsvorbereitung	123
B.	Technik der Auftragserteilung	124
3.2.3	Delegieren	126
A.	Motive zum Delegieren	127
B.	Grundsätze des Delegierens	127
C.	Folgerungen für das Delegieren	129
3.3	Informieren	130
3.3.1	Das Wesen der Information	130
A.	Information und Kommunikation	130
B.	Ziele, Aufgaben und Bedeutung der Mitarbeiterinformation	130
3.3.2	Informationsfluss	131
A.	Informationsquellen	131
B.	Formale und informelle Information	132
C.	Informationsnetz	133
3.3.3	Informationsmittel	135
A.	Mitarbeiter sollen	135
B.	Informationsmittel	136
3.4	Kritisieren & Anerkennen	137
3.4.1	Zusammenhänge zwischen Kontrolle, Kritik & Anerkennung	137
A.	Die Kontrollspanne	137
B.	Der Sinn der Kontrolle	137
C.	Verhalten bei Abweichungen	138

D. Verhalten bei positivem Kontrollergebnis	139
E. Kontrollverhalten	139
F. Von der Kontrolle zur Anerkennung und Kritik	140
3.4.2 Kritik	140
A. Korrigieren oder kritisieren?	140
B. Empfindlichkeit gegenüber Kritik (und Korrektur)	142
C. Ablauf des Kritikgespräches	143
3.4.3 Anerkennung	144
A. Bestätigung und Anerkennung	144
B. Jeder Mensch braucht Anerkennung	146
C. Praktische Beispiele	146
3.5 Mitarbeiterbeurteilung	149
3.5.1 Grundfragen der Mitarbeiterbeurteilung	149
A. Systematische Eingliederung	149
B. Die Problematik des Beurteilens	149
C. Fehlerquellen bei der Beurteilung	151
3.5.2 Elemente & Aufbau eines Beurteilungssystems	155
A. Was soll beurteilt werden?	155
B. Wie soll beurteilt werden?	157
C. Wer beurteilt?	159
D. Wann wird beurteilt?	160
E. Die Bestandteile des Beurteilungssystems	160
3.5.3 Von der hierarchischen zur kooperativen Beurteilung	162
A. Beispiel eines traditionellen Beurteilungssystems (Auszug/abgekürzt)	162
B. Die Vierstufenbeurteilung	164
C. Führen mit Zielen als laufendes Beurteilungsverfahren	165
3.6 Zusammenfassung	168

Kapitel 4

173

4 Sicherung der Zusammenarbeit	174
4.1 Gruppen	174
4.1.1 Zum Wesen von Gruppen	174
A. Formelle Gruppen	174
B. Informelle Gruppen	174
C. Die soziale Gruppe	175
D. Das Team	177
4.1.2 Aufbau & Führung von Gruppen	177
A. Aufbau	177
B. Führung von Gruppen im Besonderen	178
4.1.3 Kennzeichen erfolgreicher Teams	179

4.1.4	Das Johari-Fenster	180
A.	Idee und Darstellung	180
B.	Echtes Feedback	182
4.1.5	Mobbing	183
4.1.6	Konflikt & Konfliktbewältigung	186
4.2	Betriebsklima	188
4.2.1	Begriffsumschreibung	188
A.	Verschiedene Ansätze – verschiedene Formulierungen	188
B.	Versuch einer Definition	189
C.	Analyse des Betriebsklimas	189
4.2.2	Die Elemente des Betriebsklimas	190
A.	Übersicht	190
B.	Entscheidungsverhalten, Mitbestimmung und Vorschlagswesen im Besonderen	181
4.2.3	Erfassung des Betriebsklimas	194
4.3	Unternehmenskultur	196
4.3.1	Ein Firmenrundgang	196
4.3.2	Wesen & Ausdrucksformen der Unternehmenskultur	196
A.	Begriff	196
B.	Ausdrucksformen	197
C.	Ein Schock zum Schluss	198
4.4	Zusammenfassung	198

Kapitel 5

203

5	Ganzheitliche Führungsmodelle	204
5.1	Beispiel Lean Management	204
5.2	Beispiel Business Reengineering	205
5.3	Fazit	206

Kapitel 6

209

6	Anhang	210
6.1	Verzeichnis der Checklisten	210
6.2	Lösungstipps zu den Fragen	211
6.3	Literaturverzeichnis	222
6.4	Stichwortverzeichnis	224