

Wirksame Führungswerkzeuge



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was die wichtigsten Führungswerkzeuge sind.
- wie Sie Ihren Führungsstil verbessern.
- wie Sie Ihre Mitarbeiter wirksam motivieren.
- in welchen Bereichen Sie Ihr Selbstmanagement verbessern können.
- was die Erfolgsfaktoren beim Einstellungsprozess sind.

Sie können:

- souveräner führen.
- mit schwierigen Mitarbeitern besser umgehen.
- Prioritäten im Führungsalltag klarer setzen.
- die Erfolgsfaktoren für Stellenbeschreibungen etablieren.
- Ihre Wirkung auf Ihre Mitarbeiter verbessern.

Autor

Dr. Matthias Hettl

Der studierte Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig.

Er ist seit 1995 Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Coach, Trainer und Managementberater ist er vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte umfassen die Themen Leadership Skills und Managementkompetenzen. Erfahrungen bringt er mit aus seiner Tätigkeit als Aufsichtsrat, der Geschäftsführung in einem mittelständischen Unternehmen und als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York.



Ferner hatte er mehrere Jahre eine Professur für Management und Marketing inne, ist als Fachbuch- und Hörbuchautor sowie als Verfasser zahlreicher Fachartikel bekannt. Er berät mit seinem Team CEOs, Vorstände, Geschäftsführungen und das Human Resource Management von mittelständischen Unternehmen sowie von Konzernen im nationalen und internationalen Bereich.

Als ausgezeichnete «excellent speaker» und «excellent trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum und ist für die Top-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa tätig. Er begeistert seine bisher 50 000 Zuhörer durch einen motivierenden und kompetent direkten Vortragsstil mit 1:1 einsetzbaren Praxistipps. Seine Veranstaltungen werden regelmäßig mit Bestnoten bewertet.

Impressum

WEKA Business Dossier

Wirksame Führungswerkzeuge

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektorat: m communications GmbH, Mettmenstetten

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2016

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-02098-2

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Wirksame Führungswerkzeuge

| | |
|--|----|
| Prolog | 4 |
| 1. Führungsstile und Mitarbeitergespräch | 5 |
| 1.1 Unterschiedliche Führungsstile | 5 |
| 1.2 Reifegrad des Mitarbeiters ist entscheidend | 7 |
| 1.3 Mitarbeitergespräche richtig führen | 10 |
| 1.4 Verhaltens- und Leistungsprobleme unterscheiden..... | 12 |
| 2. Motivation und Leistungsbeurteilung | 14 |
| 2.1 Unterschiedliche Motive der Mitarbeiter erkennen..... | 14 |
| 2.2 Umgang mit schwierigen Mitarbeitern..... | 16 |
| 2.3 Feedback zu Ergebnissen | 18 |
| 2.4 Vorgehen bei der Ergebnisbeurteilung | 19 |
| 3. Zeitmanagement und Arbeitsmethodik | 22 |
| 3.1 Basics Zeitmanagement | 22 |
| 3.2 Eisenhower-Matrix..... | 25 |
| 3.3 Bessere Arbeitsmethodik – mehr Produktivität | 27 |
| 3.4 Kommandozentrale Schreibtisch | 28 |
| 4. Stellenbeschreibung und Mitarbeiterauswahl | 30 |
| 4.1 Erfolgsfaktoren bei der Stellenbeschreibung | 30 |
| 4.2 Etablieren von Stellenbeschreibungen | 32 |
| 4.3 10 Stufen des Einstellungsprozesses | 33 |
| Epilog | 40 |
| Literaturverzeichnis | 41 |

Prolog

*«Warten Sie nicht. Es wird nie der richtige Zeitpunkt sein.
Fangen Sie an, wo Sie sich gerade befinden,
mit den Werkzeugen, die Ihnen zur Verfügung stehen,
und es werden sich bessere Werkzeuge entlang Ihres Weges finden.»*

Napoleon Hill

Ziel dieses Business Dossiers ist es, Ihnen wesentliche und zentrale Führungswerkzeuge an die Hand zu geben, die Ihnen sicher dabei helfen werden, Ihre Führungsrolle optimal auszufüllen. Für wirksames Führen brauchen Sie vor allem Klarheit darüber, was Ihnen bei Ihren täglichen Führungsanforderungen wirklich weiterhilft. Also einen Fokus auf wenige, aber wirksame Werkzeuge, die Sie befähigen, in den herausfordernden Führungssituationen erfolgreich zu bestehen. Es geht also nicht darum, viele Werkzeuge zu kennen, sondern wenige und bewährte Führungswerkzeuge konkret und praktisch einzusetzen.

Welche Bedeutung die Werkzeuge wirksamer Führung für Sie haben, lässt sich gut am Beispiel eines traditionellen Schuhmachers, der Schuhe nicht nur repariert, sondern auch selbst fertigt, darstellen. Als Meister seines Faches kennt er die Materialien und deren Eigenschaften. Dazu hat er ein Modell des Schuhs im Kopf, das es ihm ermöglicht, je nach Wunsch und Einsatzgebiet, den jeweils geeigneten Schuh zu fertigen. Durch seine handwerkliche Fertigkeit ist er in der Lage, das Material passend zu bearbeiten. Doch ohne den richtigen Einsatz und die Beherrschung seiner Werkzeuge, beispielsweise in Form seines Hammers, eines Nagels, der Lederschere, der Beisszange oder des Schuhmachereisens, entsteht kein Schuh. Genauso kann keine Führungskraft ohne adäquate Werkzeuge wirksam führen.

Interessant ist, dass die wenigsten Führungskräfte auf Nachfrage die für sie relevanten Werkzeuge der Führung kennen. Sie haben also weder gelernt, sie anzuwenden, noch sind sie an ihnen systematisch ausgebildet worden. Die meisten Führungskräfte wünschen sich zwar Führungstools und Führungswerkzeuge, haben sich jedoch mit der grundlegenden Existenz und deren Bedeutung noch gar nicht weiter beschäftigt. Das wäre gerade so, als ob der Schuhmacher nicht über die Wichtigkeit von Hammer und Zange Bescheid wüsste. Deshalb müssen Sie die unterschiedlichen Werkzeuge kennen und diese routiniert benutzen können.

Über Ihren Erfolg als Führungskraft entscheidet, welche konkreten Führungswerkzeuge Sie Tag für Tag anwenden. Die Werkzeuge der Führung sind Ihre Instrumente, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen – Sie müssen sie nur kennen, einsetzen und beherrschen. Genau das leisten die ausgesuchten Führungswerkzeuge in diesem Business Dossier. Wenden Sie sie an, und Sie werden sehr bald sichtbare Ergebnisse zu verbuchen haben. Sie werden Ihre Führungsaufgabe als angenehmer und leichter empfinden und viel gelassener auch schwierige Herausforderungen meistern.

1. Führungsstile und Mitarbeitergespräch

«Wer führt, darf denen, die er führt, nicht im Wege stehen.»

Laotse

Zu Beginn des Business Dossiers geht es um die beiden Führungswerkzeuge, die eher übergreifender Natur sind: Führungsstile und Mitarbeitergespräch. Besonders Ihr Führungsstil wirkt über die anderen Werkzeuge hinweg. Mit diesem beeinflussen Sie in jeder Führungssituation und jeden Ihrer Mitarbeiter. Denn welchen Führungsstil Sie praktizieren, wirkt sich zum Beispiel auch auf Ihre Art aus, zu kommunizieren und zu motivieren. Sie werden ausserdem weitere Werkzeuge Ihrem Führungsstil entsprechend auswählen. Mitarbeitergespräche finden in den verschiedensten Kontexten statt: vom kurzen Gespräch zum Stand der Dinge zwischen «Tür und Angel» über die Teambesprechung bis zum jährlichen Zielvereinbarungsgespräch, das eine wichtige Bedeutung hat. Wie diese Gespräche verlaufen, ist grundlegend dafür, welches Bild Ihre Mitarbeiter von Ihnen haben, wie sie auf Sie reagieren und letztendlich, wie viel sie bereit sind zu leisten.

1.1 Unterschiedliche Führungsstile

«Man muss die Menschen kennen, um sie führen zu können.»

Rudolf von Bennigsen-Foerder

Richtig und wirksam zu führen bedeutet, dass Sie auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter Einfluss nehmen. Ihr individueller Führungsstil wird von Ihren Mitarbeitern jedoch unterschiedlich wahrgenommen. Ob dieser nun als «streng und arrogant» charakterisiert oder als «nett und nachsichtig» eingeschätzt wird, ist eher von geringerer nachrangiger Bedeutung. Wesentlich wichtiger ist, was Sie tun müssen, um richtig und wirksam in jeder Ihrer Führungssituationen zu handeln (vgl. Hettl 2002).

Es gibt keinen «Allround»-Führungsstil, sondern nur einen zur jeweiligen Situation passenden Führungsstil. Dieser umfasst die drei Erfolgskomponenten: effektive Zielerreichung der vorgegebenen Aufgabe, optimaler Zeiteinsatz und dauerhafte Motivation der Mitarbeiter.

Richtiges und wirksames Führen hat seine Wurzeln im situativen Führungsansatz, der auf Paul Hersey und Kenneth Blanchard zurückgeht (vgl. 2009, S. 102 ff.). Bei ihrer Suche nach einem erfolgreichen Führungsstil kristallisierte sich kein dominierender Stil heraus, sondern es zeigte sich stattdessen eine vielfältige Kombination aus aufgaben- und mitarbeiterorientiertem Verhalten von Leadern. Wirksames Führungsverhalten ist immer eine Kombination aus diesen beiden Dimensionen. Jeder Führungsstil kann also in der Praxis angebracht sein (vgl. Hettl 2002).

Aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Verhalten lässt sich als Vier-Felder-Matrix (vgl. Bischof 1995, S. 39) darstellen und kommt in vier unterschiedlichen Führungsstilen zur Ausprägung:

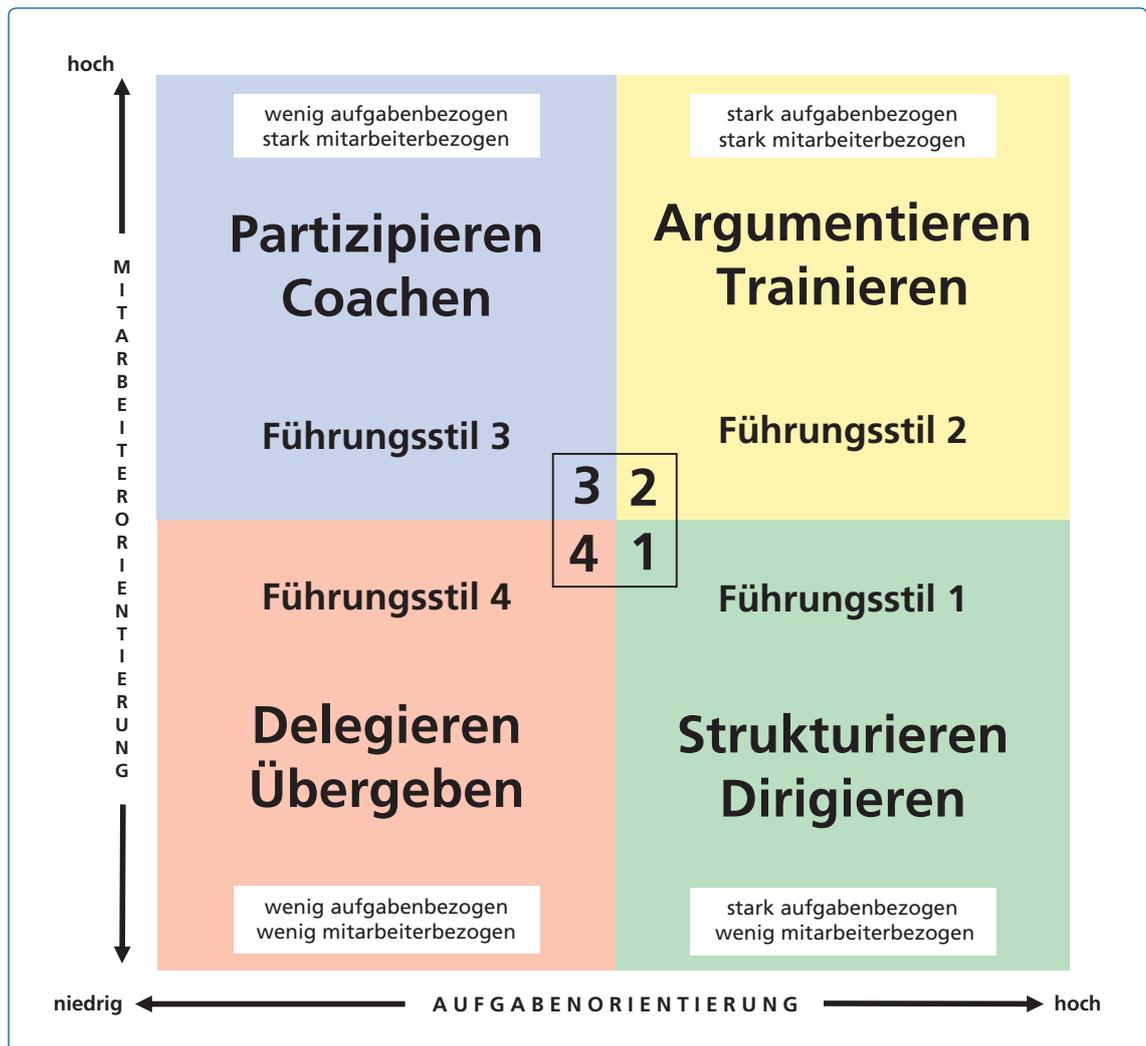


Abbildung 1

Führungsstil 1 ist wenig am Mitarbeiter und mehr an Aufgaben orientiert. Führungsstil 1 vermittelt eine klare Orientierung, sagt, was zu tun ist, bestimmt die Richtung und legt fest, wann der nächste Kontrollzeitpunkt ist. Es wird kein Dialog über den Sinn von Aufgaben bzw. der Vorgehensweise geführt; die Mitarbeiter haben jedoch Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen. Der Leader diskutiert und erklärt nicht, sondern definiert, strukturiert, weist gegebenenfalls die einzelnen Arbeitsschritte an und liefert die nötigen Informationen zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung. Dieser Führungsstil lässt sich mit der Aufgabe eines Feuerwehrkommandanten im Einsatz, eines Chirurgen während der Operation oder eines Bergführers mit Neulingen vergleichen.

Führungsstil 2 ist sowohl stark an Aufgaben als auch stark an Mitarbeitern ausgerichtet. Das bedeutet, dass der Leader die Aufgabe zwar nach wie vor klar definiert und strukturiert, dem Mitarbeiter jedoch die Gründe für die Vorgehensweise vermittelt. Der Mitarbeiter weiss um den Hintergrund seiner Aufgaben; sein Verständnis dafür wird gefördert. Der Leader überzeugt den Mitarbeiter vom Sinn der Aufgabe und insbesondere vom Sinn des vorgeschlagenen Weges zur Zielerreichung. Dementsprechend steht hier der Dialog im Mittelpunkt. Dadurch, dass der Mitarbeiter sich ins Gespräch