

WEKA Business Media AG

WEKA

# Checklisten für Führungskräfte

Führungsaufgaben effizient  
und erfolgreich meistern



*Ein Problem? Kein Problem!*

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## Checklisten für Führungskräfte

Herausgeber: WEKA Business Media AG, Schweiz

Projektleitung: Andrea Krugfahrt, Mandy Wagner

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2017

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8010 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

---

ISBN 978-3-297-02040-1

2. Auflage 2017

Druck: CPI buchbuecher.ch, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi



*Ein Problem? Kein Problem!*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Grundlagen der Führung</b> .....	<b>3</b>
1.1	Führungsaufgaben .....	4
1.2	Führungsgrundsätze.....	6
1.3	Führungsstile.....	7
1.4	Führungstechniken .....	9
1.5	Führungsinstrumente .....	11
1.6	Führungskompetenzen .....	13
<b>2.</b>	<b>Mitarbeiterführung</b> .....	<b>17</b>
2.1	Mitarbeiterplanung -und beschaffung.....	18
2.1.1	Nutzen einer Mitarbeiterbedarfsplanung .....	18
2.1.2	Anforderungsprofil .....	19
2.1.3	Interne oder externe Stelle .....	20
2.1.4	Stellenausschreibung/Jobinserat.....	21
2.1.5	Bewerber beurteilen .....	24
2.1.6	Bewerberinterview .....	27
2.1.7	Beurteilung nach Bewerberinterview .....	38
2.1.8	Arbeitsvertrag .....	40
2.1.9	Eintritt und Einarbeitung .....	42
2.1.10	Probezeit .....	47
2.2	Mitarbeiterentwicklung.....	51
2.2.1	Mitarbeitergespräche .....	51
2.2.2	Mitarbeiterbeurteilung .....	58
2.2.3	Mitarbeiterförderung und -weiterbildung.....	61
2.3	Mitarbeiteraustritt.....	66
2.3.1	Kündigungsgespräch.....	66
2.3.2	Austrittsgespräch .....	69
2.3.3	Arbeitszeugnis.....	70
2.4	Sonderfälle .....	72
2.4.1	Konflikte .....	72
2.4.2	Mobbing.....	74
2.4.3	Sexuelle Belästigung .....	75
<b>3.</b>	<b>Kommunikations- und Gesprächstechniken</b> .....	<b>77</b>
3.1	Die Kunst des Sprechens – Verständlich reden .....	78
3.2	Die Kunst des Zuhörens – Aktiv Zuhören.....	79
3.3	Die Kunst des Fragens – Fragen stellen .....	85
3.4	Paraphrasieren – Verstehen vor verstanden werden.....	86
3.5	Mit Argumenten überzeugen.....	87
3.6	Körpersprache – Reden ohne Worte .....	88
3.7	Schlagfertigkeit – Gekonnt kontern.....	90
3.8	Feedbackkompetenz – Richtig Feedback geben und nehmen.....	92
3.9	Gesprächskiller – Killerphrasen vermeiden.....	93
3.10	Krisenkommunikation – Kommunikation in der Krise.....	96

3.11	Moderation – Souveräne Gesprächsführung .....	97
3.12	Erfolgreich präsentieren .....	100
3.13	Erfolgreich verhandeln .....	102
3.14	Erfolgreich telefonieren .....	105
3.15	Korrespondenz – Die Visitenkarte für Ihr Unternehmen .....	108
3.16	Small Talk – Das kleine Gespräch mit der grossen Wirkung .....	112
3.17	Networking – Kontakte aufbauen, pflegen und nutzen .....	115
3.18	Selbsttest: Wie gut ist meine Kommunikation? .....	119
<b>4.</b>	<b>Selbst- und Zeitmanagement</b> .....	<b>123</b>
4.1	Mein Arbeitsstil als Führungskraft.....	125
4.2	Umgang mit Störungen, Unterbrechungen und Zeitdieben .....	127
4.3	«Nein»-Sagen – Klarheit schaffen und Abgrenzen lernen .....	131
4.4	Selbstdisziplin – Handeln statt aufschieben .....	135
4.5	Zielmanagement – Ziele planen und definieren .....	138
4.6	Prioritäten setzen und delegieren.....	140
4.7	Übersicht schaffen und nutzen .....	145
4.8	Den Arbeitsplatz vorbildlich managen.....	150
4.9	Planungstechniken und -methoden.....	153
4.10	Kreativitätstechniken.....	155
4.11	Business Knigge – Die goldenen Regeln.....	169
4.12	Burn-out.....	170
4.13	Selbstcoaching .....	174
4.14	Work-Life-Balance .....	176

# 1.

## Grundlagen der Führung

1.1	Führungsaufgaben .....	4
1.2	Führungsgrundsätze .....	6
1.3	Führungsstile .....	7
1.4	Führungstechniken.....	9
1.5	Führungsinstrumente.....	11
1.6	Führungskompetenzen .....	13

# 1. Grundlagen der Führung

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Ist Führung lernbar? Diese provokative Frage kann nicht eindeutig mit Ja oder Nein beantwortet werden. Wie bei vielen anderen Dingen verhält es sich auch beim Führen so. Talent und Freude an der Sache sowie der Wille, Fehlendes zu erlernen und Defizite anzugehen, muss vorhanden sein, und ohne die vier M's (man muss Menschen mögen) geht es ganz sicher nicht. In diesem Kapitel erhalten Sie Checklisten und Merkblätter zu Führungsaufgaben, -grundsätzen, -stilen, -instrumenten und -kompetenzen, die Sie bei Ihrer täglichen Führungsarbeit unterstützen und mit denen Sie Neues lernen können.

## 1.1 Führungsaufgaben

Welche Aufgaben hat eine Führungskraft? Welche **Führungsaufgaben** müssen Sie als Vorgesetzter eigentlich wahrnehmen? Hier finden Sie eine umfassende **Checkliste** dazu.

### 1. Führungsaufgabe: Organisieren

Die Unternehmensorganisation muss das Erreichen hoher Ziele unterstützen: «Organisation follows Strategy» – die Organisation hat sich nach der Strategie, nach den zu erreichenden Unternehmenszielen zu richten. Deshalb gibt es keine optimale Organisationsform für alle Fälle. Je nach Zielsetzung werden andere Organisationsformen gewählt und im Laufe der Zeit – mit wechselnden Zielen – auch wieder geändert. Eine hektische Ziel- und Organisationsänderung, wie sie in vielen internationalen Grossunternehmen immer wieder durchgeführt wird, kann ein Unternehmen schnell in den Ruin treiben.

### 2. Führungsaufgabe: Entscheiden

Gefordert sind nicht in erster Linie schnelle Entscheidungen, sondern fundierte Entscheidungen auf der Basis eines reichen Erfahrungsschatzes sowie ausreichender Klarheit über die Aufgabenstellung. Erfahrung und Klarheit vorausgesetzt, können Entscheidungen auch schnell gefällt werden.

### 3. Führungsaufgabe: Kontrollieren

Wenn Kontrolle auf der Basis von vorhandenem Vertrauen erfolgt und angemessen durchgeführt wird, muss dies nicht demotivieren. Kontrolle ist richtig und nötig; die Umsetzung, das «Wie» entscheidet aber darüber, ob Kontrolle positiv oder negativ empfunden wird.

## 4. Führungsaufgabe: Menschen entwickeln und fördern

«Personalentwicklung» ist Aufgabe der Linienführung, die Personalabteilung stellt lediglich unterstützende Dienstleistungen zur Verfügung. Wie können Menschen entwickelt werden? Indem sie ...

- eine verantwortungsvolle Aufgabe,
- die dafür erforderlichen Kompetenzen
- und die benötigten Informationen erhalten.

Sind Ausbildungsschritte erforderlich, müssen diese auf die zu erfüllende Aufgabe abgestimmt sein, damit sie einen spürbaren Nutzen entfalten können. Da Menschen am intensivsten durch Imitation lernen, ist die Vorbildwirkung der Führungskräfte ein wertvolles (und oft vernachlässigtes) Förderinstrument.

## 5. Führungsaufgaben: Konflikte lösen

Konflikte treten immer dann auf, wenn verschiedene, sich widersprechende Wertvorstellungen, Bedürfnisse und Zielvorstellungen aufeinanderprallen. Eine grössere Organisation, in der viele Individuen denken und arbeiten, kann daher nie konfliktfrei funktionieren: Im besten Fall werden unvermeidbare Konflikte in kreativer Weise so umgeformt, dass sie in neue Zielsetzungen münden, die von allen getragen werden.

Häufiger Anlass zu Spannungen sind die individuellen, persönlichen Zielvorstellungen einzelner Mitarbeiter, die sich nur schwer mit den Interessen der Unternehmensleitung vereinbaren lassen. Der Vorgesetzte hat in diesem Fall die Aufgabe, solche Zielkonflikte mit geeigneten Massnahmen zu entschärfen: Einerseits muss er den Mitarbeitern die Notwendigkeit der Unternehmensziele plausibel erklären, andererseits alle materiellen und immateriellen Möglichkeiten ausschöpfen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen.

Eine der wichtigsten Grundregeln im Zusammenhang mit einer Konfliktlösung lautet: Sobald sich ein Konflikt abzeichnet, muss sofort eingegriffen werden. Je länger ein Konflikt herd schwelt, desto schwieriger wird es, die Aggressionen abzubauen und in geregelte Bahnen zu lenken. Der Vorgesetzte muss daher die Mechanismen eines Konfliktes frühzeitig erkennen und den betroffenen Mitarbeitern erklären können.

## 1.2 Führungsgrundsätze

Sie wissen aus eigener Erfahrung, dass es nicht immer leicht ist, Ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren. Was macht eine erfolgreiche Führung aus? Nachfolgend finden Sie **vier Führungsgrundsätze**, die Führungskräfte beachten müssen.

### 1. Führungsgrundsatz: Resultatorientierung

Führen bedeutet grundsätzlich, mit Hilfe von Menschen Ergebnisse zu erzielen. Resultatorientierung muss also der oberste Grundsatz eines erfolgreichen Managements sein – allerdings ohne die Anliegen der Beteiligten ausser Acht zu lassen. Schon in der klassischen Führungsstilsystematik («Managerial Grid») nach Blake/Mouton wird das Führungsverhalten im Spannungsfeld zwischen Sach- und Mitarbeiterorientierung betrachtet.

### 2. Führungsgrundsatz: Stärken nutzen

In Abweichung von elterlicher, schulischer und beruflicher Erziehung werden hohe Ziele nicht über eine Konzentration auf Schwächen, sondern über eine klare Fokussierung auf Stärken erreicht. Jeder gute Fussballtrainer ist sich dessen bewusst.

Vorhandene Stärken nutzen, anstatt in Defizite zu investieren, heisst aber auch, die Menschen so zu nehmen wie sie sind: «Lassen Sie die Menschen das sein, was sie sind. Versuchen Sie nicht, aus Ihren Mitarbeitern etwas zu machen, was diese nicht sind oder nicht sein wollen. Versuchen Sie stattdessen, Ihren Mitarbeitern zu helfen, ihre Begabungsschwerpunkte zu finden und sie dann dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken am besten nutzen können. Das gilt auch für Sie selbst.» (Nach Frank McNair: «It's OK to Ask 'Em to Work», 2000)

### 3. Führungsgrundsatz: Vertrauen schaffen

Vertrauen in das Management ist Voraussetzung jeder (Mitarbeiter-)Motivation. Nicht umsonst heisst ein Werk des deutschen Erfolgsautors Reinhard K. Sprenger «Vertrauen führt». Vertrauen entsteht insbesondere durch Glaubwürdigkeit, also wenn Taten und Worte übereinstimmen.

Jemand, der permanent Win-Win-Situationen anstrebt, wird es ebenfalls leichter haben, Vertrauen zu schaffen.

### 4. Führungsgrundsatz: Positiv denken

Obwohl das Thema durch die vielen «Denke positiv»-Bücher und -Seminare etwas abgegriffen erscheint, lohnt es sich insbesondere in unseren Breitengraden, auf die Verbindung zwischen Erfolg und positivem Denken bzw. die Orientierung an Chancen hinzuweisen. Das reine Vermeiden von Gefahren führt in den seltensten Fällen zum Erfolg



– ausser für die Anbieter von Versicherungsleistungen gegen jede denkbare Unbill des Lebens. Den Fokus auf das Wahrnehmen sich bietender Chancen zu richten, ist geradezu oberste Voraussetzung für eine positive Entwicklung – sowohl des Unternehmens als auch des Individuums. Besonders, wenn einem bewusst wird, dass man nur das sieht, worauf man sich konzentriert. Dies können Chancen oder Gefahren sein.

## 1.3 Führungsstile

Der Führungsstil beschreibt die Art der bewussten und geplanten Einflussnahme auf die Mitarbeiter zur Erreichung betrieblicher Ziele. Anders ausgedrückt, beschreibt der Führungsstil den Umgang zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Grundsätzlich gibt es **verschiedene Führungsstile** zu beobachten, die wir Ihnen hier kurz zusammenfassen.

### Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Vorgesetzte führt kraft seiner Legitimationsmacht. Da er alles besser weiss, besitzt er allein Entscheidungs- und Anweisungskompetenz. Der Mitarbeiter hat die Entscheidungen zu akzeptieren und auszuführen und wird dabei ohne Ankündigung vom Vorgesetzten kontrolliert (Fremdkontrolle). Der autoritäre Führungsstil ist somit durch eine interpersonale Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle gekennzeichnet.

Der Vorteil der autoritären Führung liegt in der hohen Entscheidungsgeschwindigkeit. Nachteilig ist hingegen die mangelnde Motivation, Selbständigkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeiter sowie die Gefahr von Fehlentscheidungen, die möglicherweise von quantitativ und qualitativ überforderten Vorgesetzten getroffen werden.

### Kooperativer Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil ist die Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle gemildert. Durch das Prinzip der Delegation werden die Entscheidungen auf diejenige betriebliche Ebene verlagert, welche die grösste fachliche Kompetenz besitzt (Partizipation der Mitarbeiter). Da sich die Mitarbeiter im Gegensatz zur autoritären Führung selbst kontrollieren, löst die Selbstkontrolle die Fremdkontrolle ab. Die Mitarbeiter haben ausserdem Kontrollrechte gegenüber den Vorgesetzten. In Mitarbeiterbesprechungen stellt der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern interpersonale Kontakte her.

Die Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen vor allem in den sachgerechten Entscheidungen, der hohen Motivation der Mitarbeiter und der Entlastung der Vorgesetzten. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung gefördert. Der kooperative Führungsstil kann jedoch die Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamen und verzögern, was als Nachteil anzusehen ist.

## Patriarchalischer Führungsstil

Der patriarchalische Führungsstil beschreibt eine singuläre Herrschaftsposition mit uneingeschränktem Herrschaftsanspruch. Familienväter (Patriarchen) haben Autorität und absoluten Herrschaftsanspruch aufgrund ihres Alters-, Reife-, Wissens- und Erfahrungsvorsprungs gegenüber den Geführten. Der Patriarch ist zu Treue und Fürsorge verpflichtet und gewährt ihnen jederzeit direkten Zugang, er erwartet Gehorsam, Loyalität, Treue und Dankbarkeit. Der patriarchalische Führungsstil ist ein traditioneller idealtypischer Führungsstil und ist das Leitbild für diesen heute noch in kleinen Familienbetrieben anzutreffenden Führungsstil.

## Charismatischer Führungsstil

Der charismatische Führungsstil ist wie der patriarchalische Führungsstil durch eine singuläre Herrschaftsposition mit uneingeschränktem Herrschaftsanspruch gekennzeichnet. Der Führungsanspruch beruht hier jedoch anders als beim patriarchalischen Führungsstil auf der Einmaligkeit und der Ausstrahlungskraft des Führers. Er kann von den Geführten jedes Opfer verlangen, ohne dass er ihnen gegenüber in irgendeiner Weise verpflichtet wäre. Charismatische Führer sind besonders in Krisen- und Notsituationen gefragt, in denen rationale Problemlösungsstrategien durch den Glauben an eine Rettung durch den Führer abgelöst werden.

## Autokratischer Führungsstil

Auch der autokratische Führungsstil sieht im Kern einen souveränen, mit unbeschränktem Herrschaftsanspruch ausgestatteten Führer (Autokrat) vor. Dem Autokraten fehlt jedoch die «Wärme» des Patriarchen sowie die Ausstrahlungskraft des charismatischen Führers. Um die von ihm getroffenen Entscheidungen durchzusetzen, bedient sich der Autokrat eines hierarchisch gestaffelten Führungsapparates. Die klare Trennung von Entscheidung und Durchsetzung als das grundlegende Organisationsprinzip der Autokratie ermöglicht es, auch in grossen Organisationen Entscheidungen exakt ausführen zu lassen. Der autokratische Führungsstil ist deshalb am ehesten in grossen Unternehmen anzutreffen. Insgesamt hat sich dieser Führungsstil jedoch aufgrund zunehmender Differenzierung und Spezialisierung nicht sehr stark durchsetzen können. «Einsame» autokratische Entschlüsse des Führers waren umso weniger haltbar, je mehr Führungskräfte mit Spezialkenntnissen im Unternehmen erforderlich wurden.

## Bürokratischer Führungsstil

Der bürokratische Führungsstil entwickelte sich aus dem autokratischen Führungsstil. An die Stelle der unkontrollierten Willkür der Führung beim autokratischen Führungsstil traten nun die fachliche Kompetenz der Instanzen sowie die Gewaltenteilung mit präzisen Beschreibungen der Stellenbefugnisse und Verwaltungsabläufe. Die oberste, alles beherrschende Führungspersönlichkeit wurde abgeschafft und durch einen hierarchischen Apparat, in den alle Ränge integriert sind, abgelöst. Es wird nicht einer Person son-

dern einer gesetzten Ordnung gehorcht, an die sowohl Untergebene als auch Vorgesetzte gebunden sind. Der bürokratische Führungsstil entspricht somit der legalen Herrschaft. Er wurde um die Jahrhundertwende als Gegengewicht zur Willkür der konstitutionellen Monarchie begrüßt, heute jedoch insofern recht stark kritisiert, als aus Legalität Formalismus, aus Ordnung Überordnung und aus Gleichgewicht Schematismus geworden ist.

## Laissez-faire-Führungsstil

Der Führende gibt keine Anweisungen, vermittelt auf Anfrage die gewünschten Informationen, verzichtet auf zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung (keine Kontrolle). Die Mitarbeiter werden als isolierte Individuen betrachtet, die Motivation wird durch Freiheit bewirkt und die Mitarbeiter bestimmen ihre Ziele, Entscheidungen, Kontrolle, Interaktionsbeziehung und Arbeitsorganisation selbst.

Der Laissez-faire-Führungsstil enthält einen Widerspruch in sich. Da der Vorgesetzte auf eine zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung verzichtet, beschreibt er ein Führungsverhalten der «Nicht-Führung», das u.a auch als Führungsunsicherheit auftreten kann. Der Hauptvorteil dieses Stils ist der höchste Freiheitsgrad der Mitarbeiter. In der Praxis haben sich jedoch viele Nachteile gezeigt. Die Nachteile sind:

- Gefahr eines Mangels an Disziplin, der Unordnung und des Durcheinanders,
- Der Vorgesetzte nimmt seine Verantwortung nicht wahr, seine Sachkenntnisse werden zu wenig genutzt,
- Mitarbeiter werden überfordert und zeigen mangelhafte Leistung,
- Unreife Mitarbeiter nutzen diese Situation aus.

## 1.4 Führungstechniken

Moderne Mitarbeiterführung bezieht den Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung und Zielsetzung mit ein. Die sogenannten «Management by»-Führungstechniken gestehen dem Mitarbeiter ein grosses Mass an Eigenverantwortung zu. Im Folgenden werden die **wichtigsten Modelle** vorgestellt, die in der Praxis meistens nie schematisch angewendet werden sollten, sondern den konkreten Situationen angepasst werden müssen. Oft empfiehlt sich auch eine Mischung der verschiedenen Konzepte. Alle Modelle plädieren für einen grundsätzlich kooperativen und partizipativen Führungsstil.

Allen Techniken gemeinsam ist die **Struktur des Führungsablaufs**, der fünf Stufen umfasst:

- Ziele setzen (unter Beteiligung der Mitarbeiter)
- Planen
- Entscheiden
- Anordnen und umsetzen
- Kontrolle und Korrektur der Zielsetzung.

Auf welchem Weg, mit wie grosser Beteiligung der Mitarbeiter und mit welchen Schwerpunkten ZPEAK umgesetzt wird, hängt von der bevorzugten «Management by»-Technik ab.

### **Management by Objectives (MbO)**

Unter MbO versteht man «Führen durch Zielvereinbarung und Selbstkontrolle». Mitarbeiter und Vorgesetzte erarbeiten gemeinsam die Ziele für ein Geschäftsjahr. Im Rahmen dieser Zielvereinbarung können die Mitarbeiter selbstständig arbeiten. Die Aufgabe der Vorgesetzten konzentriert sich darauf, das zielgerechte Verhalten der Mitarbeiter sicherzustellen und die Zielerreichung zu kontrollieren bzw. zu korrigieren.

Bei der Umsetzung der Ziele geniessen die Mitarbeiter grosse Autonomie. Sind die Ziele einmal festgelegt, so können sie weitgehend über die Mittel und Wege selbst entscheiden. Grundlage für die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung durch die Vorgesetzten ist der Grad der Zielerfüllung.

### **Management by Exception (MbE)**

Bei diesem Modell können die Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbstständig entscheiden. Der Entscheidungsrahmen wird z.B. über Kosten- und Budgetvolumen, Bedeutungsgrad, Schwierigkeitsgrad etc. abgesteckt. Die Führungskräfte entscheiden lediglich in «Ausnahmefällen», d.h. dann, wenn der vorgegebene Rahmen überschritten werden muss, oder ein Mitarbeiter sich mit einem besonderen Problem an den Vorgesetzten wendet.

Ziel des MbE ist die Förderung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie die Entlastung der Vorgesetzten von kräfteverschleissenden Routineaufgaben.

### **Management by Delegation (MbD)**

Bei MbD wird die Entscheidungsbefugnis, soweit wie möglich, den Mitarbeitern übertragen. Die Vorgesetzten sollen sich ausschliesslich ihren Führungsaufgaben, wie Zielsetzung, Mitarbeitermotivation, -qualifikation und -förderung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen etc. widmen können. MbD funktioniert nur dann, wenn das Unternehmen über hochqualifizierte und -motivierte Mitarbeiter verfügt.

### **Management by Motivation (MbM)**

Bei MbM erfolgt die Führung durch gezielte Motivation der Mitarbeiter. Über die bedürfnisgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollen die Mitarbeiter mit MbM zu Höchstleistungen angeregt werden.

## Management by Coaching

Coaching, wörtlich übersetzt «Betreuung», ist die Unterstützung von Einzelpersonen oder Gruppen bei der Bewältigung neuer oder schwieriger Aufgaben. Ziel ist die Verbesserung der beruflichen und sozialen Kompetenz des Betroffenen. Es handelt sich um einen interaktiven Lernprozess, der immer dann notwendig wird, wenn neue Aufgaben- und Entwicklungsziele in Angriff genommen werden müssen.

Situationen, in denen Coaching angebracht sind: Einführung neuer Mitarbeiter, Bewältigung privater oder beruflicher Probleme/Herausforderungen, Mitarbeiterbeurteilung, Weiterbildung, Beförderung und Übernahme von Führungsaufgaben.

Grössere Firmen engagieren externe, psychologisch geschulte Berater als Coaches. In kleinen und mittleren Betrieben übernehmen meistens ausgewählte Vorgesetzte diese Funktion. Das «**Anforderungs- und Aufgabenprofil**» eines guten Coachs lässt sich folgendermassen zusammenfassen:

- Sachkenntnis und hohe Kommunikationsfähigkeit.
- Beraterkompetenz: Der Coach fungiert gleichsam als Hebamme, die einen komplexen Vorgang nur unterstützend begleitet, ohne die Aufgabe selbst zu übernehmen.
- Die Fähigkeit, kreativ mit Fehlern umgehen zu können und diese positiv aufzuladen.
- Hohes Geschick bei der Harmonisierung von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.

### Coaching spielt sich in vier Phasen ab:

1. Ist-Zustand: Analyse der Stärken und Schwächen. Konfliktaufarbeitung.
2. Zielsetzung: Formulieren von Wünschen, Hoffnungen. Erstellen des Aktionsplans.
3. Umsetzung: Motivation, Instruktion, Gespräch.
4. Erfolgskontrolle: Auswertung, Nachbetreuung, Feintuning.

## 1.5 Führungsinstrumente

Wirksame Führung benötigt auch den gekonnten Einsatz von erfolgreichen Führungsinstrumenten. Es sind Werkzeuge, um Mitarbeiter zu führen, das Unternehmen zu steuern, Entscheidungen zu treffen, Informationen zu managen, Sitzungen zu leiten und um sich selbst gut zu organisieren. Daher ist es wichtig, die jeweils angemessenen Führungsinstrumente auszuwählen und konsequent anzuwenden. Nach Malik stehen für die Erfüllung der Führungsaufgaben die folgenden **Führungswerkzeuge** zur Verfügung:

### Sitzung

Dieses Führungsinstrument muss immer ergebnisorientiert eingesetzt werden. Um dies zu gewährleisten, müssen Sitzungen ausreichend vorbereitet sowie mit grosser Disziplin

durchgeführt werden. Eine gute Gelegenheit, um als Vorgesetzter natürliche Autorität zu gewinnen oder zu verlieren.

Die oberste Sitzungsregel lautet daher: «Keine Sitzung ohne Vorbereitung, Tagesordnung und Ergebnis».

## Bericht

Am Anfang des Berichts steht die Frage nach seinem Nutzen. Für wen wird er erstellt, was soll er dem Empfänger bringen und was soll er bewirken?

## Job Design und Assignment Control

Die Gestaltung der Stellen muss den Grundsätzen von «A-K-V» genügen, das heisst, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen einander entsprechen.

Die Einsatzsteuerung (assignment control), also das Führen mit Aufträgen und die Definition konkreter Schlüsselaufgaben hängt von der aktuellen Situation des Unternehmens ab und gewährleistet die laufende Ausrichtung des Unternehmens auf die Markterfordernisse.

## Persönliche Arbeitstechnik

Die persönliche Arbeitstechnik muss die Frage beantworten: «Wie will ich meine 5800 wachen Stunden pro Jahr nutzen?».

Persönliche Arbeitsweise erschöpft sich aber nicht nur in Technik. Erst wenn an dahinter liegenden Denkmustern gearbeitet wird, kann der viel zitierte Schritt von der Effizienz («die Dinge richtig tun») zur Effektivität («die richtigen Dinge tun») gemacht werden. Der amerikanische Erfolgsautor Stephan R. Covey stellt in seinem 1989 erschienenen Bestseller «The seven habits of highly effective people» sieben Wege zur Effektivität vor, die weit über die Anwendung von Arbeits- und Zeitplantechniken hinausgehen.

## Budget und Budgetierung

Stimmt das Budget, stimmt die Produktivität, weil die Ressourcen optimal eingesetzt werden können. Produktivität ist das Ergebnis richtiger Budgetierung. Und auch das Ergebnis eines eingehaltenen Budgets. Die beste Planung entfaltet keinen Nutzen, wenn sich die Verantwortlichen nicht danach richten.

Jedes Budget sollte eine Position umfassen, unter der «Reserven zur Chancen-Nutzung» eingeplant werden, damit Marktchancen nicht aufgrund fehlender Mittel verpasst werden müssen.

## Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung soll insbesondere mit dem Ziel erfolgen, besondere Stärken zu entdecken, um diese dann individuell fördern zu können. Sie dient der Rückmeldung, wo der Beurteilte auf dem Wege seiner Entwicklung steht und was noch zu tun ist. In den meisten Unternehmen ist der Prozess der Leistungsbeurteilung standardisiert und mit der Zielvereinbarung verknüpft.

## Systematische Müllabfuhr

Regelmässiges Trennen von unbenötigtem, von nicht mehr erforderlichen Aktivitäten, schafft Raum für Neues. Als Methode betrieben, führt die regelmässige «Entrümpelung» nicht nur mental zu neuen Lösungen.

## 1.6 Führungskompetenzen

In der nachstehenden Checkliste finden Sie die erforderlichen Kompetenzen von erfolgreichen Führungskräften. Diese wurden konkretisiert und beobachtbar gemacht. So können Sie diese **Checkliste** nutzen um Ihre **Führungskompetenz** zu messen.

Es gibt eine ganze Reihe von Aufzählungen für die erforderlichen Kompetenzen von erfolgreichen Führungskräften. Die folgende Aufzählung stützt sich auf die Systematik nach Manfred Becker in «Personalentwicklung», 2002.

Um ein Kompetenzprofil nutzbar zu machen, ist eine sogenannte Operationalisierung erforderlich. Diese zeigt konkrete Verhaltensweisen auf, welche die Kompetenz konkretisieren und somit beobachtbar machen. Wir haben für Sie, für die Kompetenzdimensionen nach Becker, Vorschläge für die Operationalisierung erarbeitet.

Führungskompetenz	Operationalisierung
Führungsverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt die Führungskraft ihren Mitarbeitern Leitplanken vor, welche unmissverständlich sind, aber auch ausreichend Spielraum ermöglichen?</li> <li>• Übernimmt die Führungskraft in Sitzungen die Verantwortung für den Prozess und sorgt dafür, dass Ziele erreicht werden, indem sie auf Themenwechsel und Ausschweifungen angemessen reagiert?</li> <li>• Übernimmt die Führungskraft in kritischen Situationen die Verantwortung und zeigt das weitere Vorgehen auf?</li> <li>• Steht die Führungskraft zu Fehlentscheidungen und schiebt die Verantwortung nicht auf Dritte oder externe Umstände ab?</li> </ul>

Führungskompetenz	Operationalisierung
Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informiert die Führungskraft umfassend und stufengerecht?</li> <li>• Bezieht die Führungskraft die Mitarbeiter bei Entscheidungen mit ein?</li> <li>• Vereinbart die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern angemessene Ziele und überprüft die Zielerreichung?</li> <li>• Gibt die Führungskraft regelmässig und konstruktiv Feedback?</li> </ul>
Überzeugungskraft/ Durchsetzungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellt die Führungskraft Ideen und Fakten einsichtig dar?</li> <li>• Kann die Führungskraft andere Personen von eigenen Lösungen überzeugen?</li> <li>• Betrachtet die Führungskraft Widerstand und Probleme als Herausforderung, ohne sich verunsichern zu lassen?</li> <li>• Setzt die Führungskraft ihre Lösung durch, wenn das sachlich richtig erscheint?</li> </ul>
Strategische Kompetenz	Operationalisierung
Ganzheitliches Denken und Handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennt die Führungskraft Probleme und Engpässe frühzeitig?</li> <li>• Sammelt die Führungskraft relevante Daten bei verschiedenen Beteiligten und wägt diese ab, bevor sie sich entscheidet?</li> <li>• Fällt die Führungskraft ihre Entscheidungen im Gesamtinteresse des Unternehmens, also jenseits des «Gärtchendenkens»?</li> <li>• Kann die Führungskraft Fragen interdisziplinär diskutieren und Perspektiven ausserhalb ihrer Funktion akzeptieren?</li> </ul>
Fähigkeiten zur Vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessiert sich die Führungskraft für Lösungsmöglichkeiten, welche ausserhalb der heutigen Möglichkeiten liegen und beschafft sich die entsprechenden Informationen?</li> <li>• Verfügt die Führungskraft über eine Vision und macht diese transparent?</li> <li>• Kann die Führungskraft andere von ihrer Vision begeistern?</li> </ul>
Unternehmerisches Umgehen mit Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennt die Führungskraft Risiken und geht diese gezielt und kalkuliert ein?</li> <li>• Erkennt und nutzt die Führungskraft die Chancen bei Produkten, Märkten und Prozessen, welche sich bieten?</li> </ul>
Funktionale Kompetenz	Operationalisierung
Aufgabenbezogenes Funktionswissen/-können	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügt die Führungskraft über breites Wissen und Erfahrung im eigenen Fachbereich?</li> <li>• Kann die Führungskraft eigene Erfahrungen einbringen und nutzbar machen?</li> </ul>
Fachübergreifende Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügt die Führungskraft über Kenntnisse der Produkte und Abläufe ausserhalb des eigenen Kompetenzbereiches?</li> <li>• Sucht und beschafft die Führungskraft notwendiges Wissen und Erfahrungen fachübergreifend?</li> </ul>



Funktionale Kompetenz	Operationalisierung
Internationalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügt die Führungskraft über ausreichende Kenntnisse des globalen Business und die speziellen Herausforderungen in den verschiedenen Märkten?</li> </ul>
Problemlösungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysiert die Führungskraft ein Problem zunächst ausreichend?</li> <li>• Erarbeitet die Führungskraft systematisch Lösungsmöglichkeiten, bevor sie entscheidet?</li> <li>• Überzeugen die Lösungen der Führungskraft?</li> </ul>
Initiative und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt die Führungskraft Initiative und setzt Dinge zielgerichtet in Gang?</li> <li>• Begegnet die Führungskraft Neuem aufgeschlossen, offen und interessiert?</li> <li>• Kann die Führungskraft sich von alten Gewohnheiten lösen und sich auf neue Situationen einstellen?</li> </ul>
Entscheidungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann die Führungskraft auch bei Zeitdruck und widersprüchlichen Informationen angemessene Entscheidungen fällen?</li> <li>• Kann sich die Führungskraft auch entscheiden, wenn alle Alternativen Nachteile aufweisen?</li> <li>• Nutzt die Führungskraft ihren Entscheidungsspielraum ohne Rückdelegation nach oben?</li> </ul>
Soziale Kompetenz	Operationalisierung
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bringt sich die Führungskraft in Gesprächen ein, ohne andere vor den Kopf zu stoßen, in Verlegenheit zu bringen oder zu verletzen?</li> <li>• Kann die Führungskraft in einem Gespräch zuhören?</li> <li>• Greift die Führungskraft Gesagtes auf und reagiert angemessen darauf?</li> <li>• Überprüft die Führungskraft das eigene Verständnis der Aussagen durch Rückfragen, Wiederholungen oder Zusammenfassungen?</li> <li>• Spricht die Führungskraft in Sitzungen Mitarbeiter direkt an, um ihre Meinung zu erfahren?</li> <li>• Unterstützt die Führungskraft bei Präsentationen ihre Aussagen mit ansprechenden Visualisierungsmitteln?</li> </ul>
Kooperationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Führungskraft bereit und fähig, konstruktiv in einem Team zu arbeiten?</li> <li>• Nimmt die Führungskraft andere ernst und legt Gewicht auf den gegenseitigen Respekt und die Unterstützung aller?</li> <li>• Vertraut die Führungskraft der Kompetenz aller Beteiligten?</li> <li>• Strebt die Führungskraft einen tragfähigen Konsens an und bezieht dazu die Betroffenen ein?</li> <li>• Ist die Führungskraft hilfsbereit, kollegial und unterstützt andere?</li> </ul>

Soziale Kompetenz	Operationalisierung
Fähigkeit Identifikationen zu schaffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann die Führungskraft in einem Team einen positiven Geist schaffen?</li> <li>• Spricht die Führungskraft begeistert über das eigene Unternehmen?</li> <li>• Kann die Führungskraft Einzelne und ein ganzes Team für die Ziele des Unternehmens gewinnen?</li> </ul>
Konfliktbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spricht die Führungskraft Konflikte an?</li> <li>• Zeigt die Führungskraft Einfühlungsvermögen und ist sensibel für Gruppenprozesse?</li> <li>• Wirkt die Führungskraft integrierend in Situationen, in welchen einzelne Teammitglieder unter Druck geraten?</li> <li>• Bringt die Führungskraft Meinungsverschiedenheiten auf den Punkt?</li> <li>• Fordert und unterstützt die Führungskraft eine Konfliktlösung, welche mehr verspricht als ein oberflächlicher Kompromiss?</li> </ul>
Persönlichkeitsmerkmale	Operationalisierung
Urteilsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeichnet sich die Führungskraft durch analytischen Sachverstand aus, um vielfältige Ursachen für ein komplexes Problem zu erkennen?</li> <li>• Schätzt die Führungskraft die Konsequenzen von einem Problem realistisch ein?</li> </ul>
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt die Führungskraft neue und unkonventionelle Ideen?</li> <li>• Kann die Führungskraft bei Unvorhergesehenem improvisieren?</li> </ul>
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagiert sich die Führungskraft für das Erreichen der Ziele?</li> <li>• Geht die Führungskraft mit gutem Beispiel voran, wenn Sonder-einsätze gefragt sind?</li> </ul>
Integrität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweist sich die Führungskraft in allen Situationen als ehrlich, loyal, zuverlässig und fair?</li> <li>• Stellt sich die Führungskraft vor Personen, welchen mal ein Fehler unterlaufen ist?</li> </ul>
Persönliche Ausstrahlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkt die Führungskraft ausgeglichen, selbstbewusst, reif und gefestigt als Persönlichkeit?</li> <li>• Verfügt die Führungskraft über ein gesundes Selbstvertrauen, ist zuversichtlich und optimistisch?</li> </ul>
Belastbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behält die Führungskraft auch in Situationen von Zeitdruck oder Schwierigkeiten einen kühlen Kopf?</li> <li>• Trägt die Führungskraft zur Bewältigung von Belastungssituationen aktiv bei?</li> </ul>

## 2.

## Mitarbeiterführung

<b>2.1</b>	<b>Mitarbeiterplanung und -beschaffung</b> .....	18
2.1.1	Nutzen einer Mitarbeiterbedarfsplanung .....	18
2.1.2	Anforderungsprofil .....	19
2.1.3	Interne oder externe Stelle .....	20
2.1.4	Stellenausschreibung/Jobinserat.....	21
2.1.5	Bewerber beurteilen.....	24
2.1.6	Bewerberinterview .....	27
2.1.7	Beurteilung nach Bewerberinterview .....	38
2.1.8	Arbeitsvertrag .....	40
2.1.9	Eintritt und Einarbeitung.....	42
2.1.10	Probezeit.....	47
<b>2.2</b>	<b>Mitarbeiterentwicklung</b> .....	51
2.2.1	Mitarbeitergespräche .....	51
2.2.2	Mitarbeiterbeurteilung .....	58
2.2.3	Mitarbeiterförderung und -weiterbildung .....	61
<b>2.3</b>	<b>Mitarbeiteraustritt</b> .....	66
2.3.1	Kündigungsgespräch.....	66
2.3.2	Austrittsgespräch .....	69
2.3.3	Arbeitszeugnis.....	70
<b>2.4</b>	<b>Sonderfälle</b> .....	72
2.4.1	Konflikte.....	72
2.4.2	Mobbing .....	74
2.4.3	Sexuelle Belästigung .....	75

## 2. Mitarbeiterführung

### DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Geeignete Mitarbeiter zu finden, kostet meist viel Geld – und immer Zeit. Daher ist es wichtig, bei der Neubesetzung einer Stelle von Beginn an strukturiert vorzugehen. Wenn die richtige Person gefunden und eingearbeitet wurde, gilt es sich längerfristig Massnahmen für die Weiterentwicklung dieser Person zu überlegen. Und bei einem Austritt ist dann wichtig zu wissen, wie rechtmässig vorzugehen ist. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen nützliche Checklisten für den ganzheitlichen Mitarbeiterprozess zur Verfügung.

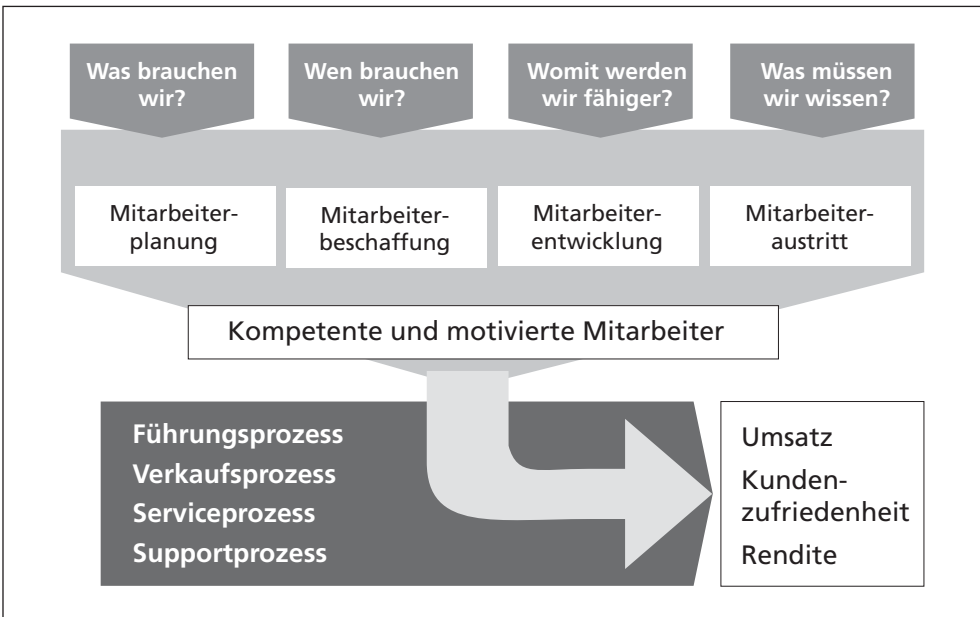


Abbildung 1: Ganzheitlicher Mitarbeiterprozess

### 2.1 Mitarbeiterplanung – und beschaffung

#### 2.1.1 Nutzen einer Mitarbeiterbedarfsplanung

Die Mitarbeiterplanung hat eine hohe Bedeutung, um rechtzeitig auf veränderte Bedürfnisse zu reagieren. Genauer sind es folgende **Gründe**, welche den Aufwand mehr als lohnend machen:

- Rechtzeitige Reaktion auf Strategie-, Markt-, Technologieänderungen,
- Vermeidung von Über- oder Unterkapazitäten, d.h. Vermeidung von Feuerwehübungen, weniger Leerläufe, Doppelspurigkeiten, Zeitverzögerungen und weniger ungenutzte Ressourcen (Maschinen, Personal),
- Sicherstellung der Zielerreichung (Umsatz, Qualität, Kundenpflege etc.),

- Vermeidung von Fehlerbeseitigungskosten,
- Sozial verträgliche, rechtzeitige Personalmassnahmen (z.B. bei Personalabbau, Kapazitätsreduktion durch Frühpensionierung, unbezahlten Urlaub, Ausbildung),
- Erhaltung der Motivation der Mitarbeiter (Vermeidung von Über- und/oder Unterforderung, Fehlanforderungen),
- Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter (Personalentwicklung).

### 2.1.2 Anforderungsprofil

Anforderungsprofile leiten Sie aus Ihren Unternehmenszielen, Erfahrungen und Beobachtungen, Stellenbeschreibungen und aus Kundenrückmeldungen ab. Damit erhalten Sie Klarheit darüber, was ein Mitarbeiter an fachlichem Wissen und Können mitbringen muss und welche persönlichen Eigenschaften erforderlich sind.

Nachstehend stellen wir Ihnen eine **Checkliste** mit den **wichtigsten Inhalten** zur Verfügung.

#### Wie sind die Anforderungen zu gewichten?

Wichtig ist es, die Anforderungen nicht einfach aufzulisten. Diese sind vielmehr strukturiert nach folgenden Kategorien zu unterscheiden:

- Musskriterien
- Sollkriterien
- Wunschkriterien.

#### 1. Musskriterien

- Dies sind unbedingt erforderliche Eigenschaften. Diese können nicht später noch erworben werden oder mindestens wäre der Zeit- und Finanzbedarf unverhältnismässig (z.B. Grundausbildung, Vorerfahrungen, Persönlichkeitseigenschaften).
- Fehlt einer Person eine der Muss-Anforderungen, erfolgt keine Anstellung (wenigstens für die vorgesehene Stelle nicht).
- Allerdings erhalten Bewerber, welche diese Kriterien nicht erfüllen, für die Stelle umgehend eine Absage (oder einen anderen Stellenvorschlag).
- Beispiel: Für eine Stelle im technischen Aussendienst sind die technischen Grundlagenkenntnisse, Verkaufsorientierung und ein Fahrausweis unbedingt erforderlich.

#### 2. Sollkriterien

- Diese Eigenschaften sollten vorhanden sein. Es handelt sich um Erfahrungen und Fähigkeiten, welche allfällig noch erworben werden können.
- Bewerber, welche diese Kriterien erfüllen, werden oft zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen.

- Bewerber, welche diese Kriterien nicht erfüllen, werden zwar meist nicht eingeladen, erhalten jedoch erst eine Absage, wenn die Stelle besetzt werden konnte.
- Beispiel: Für eine Stelle im technischen Aussendienst sind genauere Branchenkenntnisse und Vorerfahrungen wichtig.

### 3. Wunschkriterien

- Diese Eigenschaften sind nicht erforderlich oder können relativ einfach noch erworben werden.
- Sie dienen der Feinsteuerung: Wenn verschiedene Kandidaten vorliegen, welche die Muss- und Sollkriterien erfüllen, geben diese Kriterien den Ausschlag.
- Beispiel: Für eine Stelle im technischen Aussendienst sind Sprachkenntnisse wünschenswert.

## 2.1.3 Interne oder externe Stellenbesetzung

Ihre erste Grundüberlegung bei einer Stellenbesetzung sollte immer sein: Kann die Stelle durch bestehende Mitarbeiter besetzt werden oder macht eine externe Ausschreibung Sinn?

Es gibt eine zunehmende Anzahl von Firmen, welche aus verschiedenen Überlegungen interne Bewerber externen vorziehen. Hier finden Sie die Argumentation dafür.

Für eine interne Besetzung spricht	Für eine externe Ausschreibung spricht
Das Branchen-, Firmen- und Produkte-Know-how ist bereits vorhanden. Es resultiert daraus eine nur kurze Einarbeitungszeit.	Das Know-how ist intern nicht oder noch nicht vorhanden.
Das Risiko ist gering, da die Person bereits bekannt ist.	Das Know-how in einem Bereich soll gezielt durch externe Personen verstärkt werden.
Firmeninterne Stellenwechsel fördern die Vernetzung im Unternehmen: Mitarbeiter bringen das Know-how aus anderen Abteilungen mit.	Betriebsblindheit kann vermieden werden, eine «Blutauffrischung» tut dem Unternehmen gut.
Es fallen keine Beschaffungskosten wie Inseratekosten an.	In Ihrem Unternehmen werden externe Mitarbeitende besser akzeptiert als eigene. Beispielsweise können bei der internen Besetzung von Führungspositionen Konkurrenzsituationen entstehen. Diese lassen sich jedoch durch ein geeignetes Vorgehen meist vermeiden.
In Ihrem Unternehmen werden interne Mitarbeiter besser akzeptiert als «Neue».	Mehraufwand durch internen Stellenwechsel vermeiden, welcher ja immer ein Verschieben der Vakanz bedeutet.