

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: Ivana Cuk

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2022

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-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-12040-8

4. Auflage 2022

Druck: CPI books GmbH, Leck / Layout: Dimitri Gabriel / Satz: Peter Jäggi



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundlagen der Führung	3
1.1	Führungsaufgaben	4
1.2	Führungsgrundsätze.....	6
1.3	Führungsstile.....	7
1.4	Führungstechniken	9
1.5	Führungsinstrumente	11
1.6	Führungskompetenzen	13
2.	Mitarbeiterführung	17
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
3.	Kommunikations- und Gesprächstechniken	77
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
4.	Selbst- und Zeitmanagement	123
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 Konfliktherd 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.