

Hartmut Laufer

# Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiter- führung

Führungspersönlichkeit  
Führungsmethoden  
Führungsinstrumente



GABAL

Hartmut Laufer

# **Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung**



*Hartmut Laufer*

# **Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiter- führung**

*Führungspersönlichkeit*

*Führungsmethoden*

*Führungsinstrumente*

**GABAL**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-040-1

Lektorat: Christiane Martin, Köln

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: Zefa Visual Media, Hamburg

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2005 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# 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>



# Müssen Sie dieses Buch lesen?

Ob Sie Ihre kostbare Zeit in das Lesen dieses Buchs investieren sollten, können natürlich nur Sie selbst entscheiden. Um Ihnen jedoch die Entscheidung zu erleichtern, ein paar Worte vorweg, warum ich dieses Buch für erforderlich hielt, an wen es sich richtet und auf welchen Erfahrungen es basiert.

## Literaturangebot zur Führungslehre

Die vielen Bücher, die zu Fragen der Menschenführung geschrieben wurden, kann man in drei Kategorien einteilen:

- Wissenschaftliche Bücher behandeln die Führungsproblematik meist sehr umfassend. Im Interesse wissenschaftlicher Wahrhaftigkeit setzen sie sich ausführlich mit allem Für und Wider auseinander. Sie erfordern damit einen entsprechenden Leseaufwand, geben dem Praktiker jedoch selten direkt umsetzbare Handlungsempfehlungen. Für die Wissenschaft und Lehre selbst sowie für wissenschaftlich orientierte Leser haben diese Bücher selbstverständlich ihre Berechtigung.
- Unterhaltsame oder provozierende Bücher verzichten auf wissenschaftliche Präzision und wollen in erster Linie zum Nachdenken anregen oder Aufmerksamkeit wecken. Manchmal soll die gewünschte Aufmerksamkeit allerdings vorrangig dem Bekanntheitsgrad des Autors oder der Auflagenhöhe dienen. Zu diesem Zweck werden gelegentlich Antithesen um jeden Preis aufgestellt oder kritiklos aktuelle Trends bedient.
- Praxisbücher vermitteln Erfahrungen aus dem Führungsalltag und geben dazu die grundlegenden theoretischen Erklärungen. Sie vereinfachen zugunsten verständlicher

Darstellungen und praxisbezogener Handlungsmuster. Sie wollen vor allem ein tragfähiges Basiswissen vermitteln sowie realistische Überzeugungen wecken, um zur Verhaltenssicherheit und Glaubwürdigkeit in der Führungsrolle beizutragen.

Das vorliegende Buch richtet sich an Leser, die sich mit den Praxisproblemen der Mitarbeiterführung auseinandersetzen wollen und dazu ein Buch der letztgenannten Kategorie bevorzugen. Es ist für Leser gedacht, die Erklärungen für die typischen Verhaltensweisen von Geführten suchen und bewährte, erfolgsorientierte Methoden sowie Instrumente der Führungslehre umfassend, aber dennoch in komprimierter Form kennen lernen möchten. Es kann sich dabei um Nachwuchskräfte handeln, die sich auf Führungsaufgaben vorbereiten, aber auch um erfahrene Praktiker, die ihr Methodenrepertoire erweitern, ihr intuitives Führungsverhalten theoretisch untermauern und eventuelle Zweifel ausräumen wollen.

**Leserzielgruppe**

Über drei Jahrzehnte hinweg war ich selbst in verschiedenartigen Führungspositionen tätig: als Bauleiter eines Großbauvorhabens ebenso wie als Abteilungsleiter einer Bank. Nach eigener fachlicher und pädagogischer Weiterbildung widmete ich mich schon früh der Führungskräfteentwicklung. Zunächst als nebenberufliche Lehrkraft in Unternehmen, Akademien und Fachhochschulen, später hauptberuflich als Trainer, Bildungsmanager und Fachautor.

**Erfahrungshintergrund  
des Autors**

Insbesondere die Jahre meiner nebenberuflichen Trainer-tätigkeiten boten mir reichlich Gelegenheiten, die Managementtheorien mit der Führungspraxis zu vergleichen. Diese ständigen Rückkopplungen verhalfen mir zu einer praxisorientierten Führungsphilosophie und ließen mich eine Reihe eigener Führungstechniken und Darstellungsweisen entwickeln. Auch die manchmal kontroversen Teilnehmer-

Müssen Sie dieses Buch lesen?

diskussionen in meinen Führungsseminaren geben mir hierzu immer wieder nützliche Denkanstöße.

**... und nun?** Wenn Sie jetzt immer noch weiterlesen wollen, dann gehören Sie zu denjenigen Personen, denen das Buch manchen persönlichen Nutzen bieten kann – für den Erfolg als Führungskraft, aber auch für den zwischenmenschlichen Umgang in anderen Lebenslagen.

Ich freue mich, dass Sie mir Ihre Aufmerksamkeit schenken, und werde versuchen, mich mit einigen Bausteinen für Ihren Führungserfolg zu revanchieren. Wenn Sie es wünschen, dass ich Ihnen auch über dieses Buch hinaus mit Rat und Tat behilflich bin, so können Sie sich gerne mit mir in Verbindung setzen.

Der Autor

**Kontakt-  
möglichkeit** Dipl.-Ing. Hartmut Laufer  
MENSOR Institut für Managemententwicklung  
und systemische Organisationsberatung GmbH  
Postfach 30 36 30, 10727 Berlin  
Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77  
E-Mail: institut@mentor.de  
Website: www.mentor.de

# Einige hilfreiche Lesehinweise

## Layout

Um Ihnen ein zügiges Lesen und das Auffinden bestimmter Inhalte zu erleichtern, sind die wichtigsten Sinngegenstände durch Marginalien am Seitenrand herausgehoben. **Marginalien**

---

**Zusammenfassende Kernaussagen sind fett gedruckt und mit einem Ausrufezeichen versehen.**

**Texte in grau hinterlegten Kästen sind Sinnsprüche bzw. kleine Weisheiten.**

## Sprache

Im Interesse des Leseflusses habe ich darauf verzichtet, bei Personen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit dem Mitarbeiter (als Gattungsbegriff) meine ich auch die weiblichen Beschäftigten und die Führungskraft kann biologisch gesehen natürlich auch ein Wesen männlichen Geschlechts sein.

## **Arbeitshilfen**

An einigen Textstellen verweise ich auf Arbeitsmaterialien, die Sie unter „Arbeitshilfen“ am Schluss des Buchs finden. Es sind Übersichten, Checklisten, Leitfäden oder Formblätter, die Sie sich bei Bedarf auch kopieren können (ggf. vergrößert), um sie in der Praxis einzusetzen bzw. jederzeit zur Hand zu haben. Ich habe diese Anordnung gewählt, damit Ihr Lesefluss nicht durch platzaufwendige Darstellungen unterbrochen wird, Sie diese bei Interesse aber dennoch schnell auffinden können.

# 1. Mitarbeiterführung heute

## Mitarbeiterführung als Qualitätskriterium erfolgreicher Unternehmen

Unter den derzeitigen Marktbedingungen – also einem Markt mit wachsendem Angebot, aber eher sinkender Nachfrage – können Unternehmen langfristig nur dann überleben, wenn sich ihre Leistungsangebote an den Kundenwünschen orientieren. Die Kunden sind es schließlich, die das Geld bringen und dem Unternehmen die Geschäftsgrundlage sichern.

**Wichtigstes Kriterium: Kundenzufriedenheit**

Was aber sind die entscheidenden Voraussetzungen für die Zufriedenheit der Kunden? Zum einen erwarten die Kunden attraktive Produkte mit einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis, zum anderen – und das gilt natürlich insbesondere für den Dienstleistungsbereich – möchten sie zuvor kommend behandelt werden. Ob ein Unternehmen diese Voraussetzungen schaffen kann, hängt letztlich von seinen Beschäftigten ab, denn

- attraktive Waren- und Leistungsangebote lassen sich nur mit kreativen Mitarbeitern entwickeln,
- preisgünstige Angebote sind nur bei hoher Produktivität und somit hoher Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter möglich,
- eine hohe Produkt- bzw. Leistungsqualität setzt die Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt der Mitarbeiter voraus und
- wie sich die Kunden behandelt fühlen, hängt in erster Linie vom Engagement und von der Freundlichkeit der Mitarbeiter ab.

## 1. Mitarbeiterführung heute

**Weiteres Kriterium: Mitarbeiterzufriedenheit** Derartige Einstellungen und Arbeitshaltungen sind naturgemäß von der Zufriedenheit der Mitarbeiter selbst abhängig. Ein Mitarbeiter, der sich ständig unter Druck gesetzt fühlt, wird wohl kaum seine Kreativität optimal entfalten können. Wer sich schikaniert fühlt, wird möglicherweise sogar aus Trotz nachlässig arbeiten. Einem Mitarbeiter, der sich ständig mit seinem Vorgesetzten herumärgert, wird es schwer fallen, sich einem Kunden gegenüber verständnisvoll und freundlich zu verhalten. Freundlichkeit hat nun mal etwas mit Freude zu tun, und wer keinen Grund zur Freude hat, vermittelt auch keine.

---

**Kundenzufriedenheit ist in erster Linie eine Funktion der Mitarbeiterzufriedenheit.**

Letztlich geht es stets um Menschen und deren Gefühle. Immer wieder lässt sich daher folgende Ursache-Wirkungskette beobachten: So wie eine Unternehmensleitung mit den Führungskräften umgeht, so behandeln diese ihre Mitarbeiter und so verhalten sich die Mitarbeiter schließlich gegenüber den Kunden!

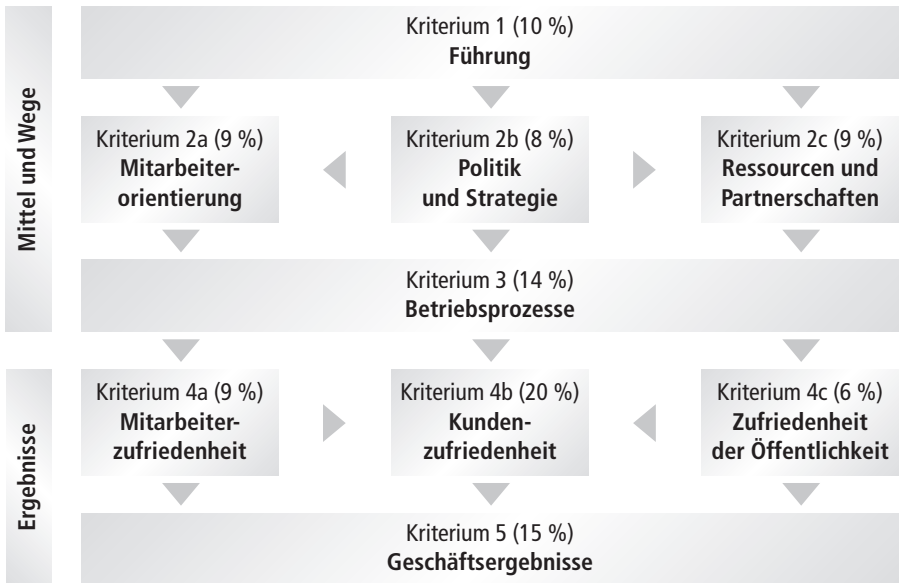
**Ganzheitliche Qualitätssicherung** Das Europäische *Modell für Business Excellence*<sup>1)</sup>, kurz *EFQM-Modell*<sup>2)</sup> genannt, veranschaulicht diese Zusammenhänge. Es ist ein ganzheitliches Modell der Qualitätssicherung in Unternehmen und basiert auf den drei Säulen des Total Quality Management (TQM):



Fußnote <sup>1)</sup> Business Excellence: etwa „geschäftliche Spitzenleistung“

Fußnote <sup>2)</sup> EFQM: European Foundation for Quality Management

Die nachstehende Grafik verdeutlicht, welchen Stellenwert die personenbezogenen Qualitätsmerkmale im EFQM-Modell haben: Mit 20 % erreicht das Kriterium Kundenzufriedenheit den mit Abstand höchsten Anteil an der Qualität des Gesamtsystems. Aber auch den anderen personenbezogenen Kriterien Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit wird mit insgesamt 18 % ein hoher Stellenwert zugemessen.



Das EFQM-Qualitätssicherungsmodell

Gleichzeitig verdeutlicht das Modell, wie sehr sich die Art der Menschenführung auf den Gesamterfolg eines Unternehmens auswirkt. Es zeigt, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter maßgeblich davon abhängt, inwieweit sich die Führungskräfte nicht nur den zweifellos wichtigen Sachfragen des Betriebsprozesses widmen, sondern sich auch um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmern. Da sich deren Zufriedenheit

**Auswirkungen  
der Führungskultur**



## 1. Mitarbeiterführung heute

auf die Kunden überträgt, schlägt sich eine mitarbeiterorientierte Führung in der Folge über die Kundenzufriedenheit in den Geschäftsergebnissen nieder.

Auch die Qualitätsnorm DIN ISO 9000, die in ihrer ursprünglichen Fassung nur den Produktionsprozess im engeren Sinne betrachtete, wurde mittlerweile dahin gehend geändert, dass auch sie die Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterorientierung als wesentliche Qualitätskriterien in den Vordergrund stellt. Beide Qualitätssicherungsinstrumente unterstreichen somit die Bedeutung der beteiligten Menschen für die Geschäftsergebnisse des Unternehmens.

**Eine betriebswirtschaftlich gut durchdachte Konzeption und Organisation ist zwar alles, aber ohne engagierte Mitarbeiter ist das alles nichts!**

Schaffen es die Führungskräfte nicht, ihre Mitarbeiter von den unternehmerischen Zielvorstellungen zu überzeugen, werden sich die Mitarbeiter weder mit ihren Arbeitsaufgaben noch mit dem Unternehmen als Ganzes identifizieren. Aber nur dann ist echtes Engagement von ihnen zu erwarten. Schließlich sind es stets die Menschen, von denen die theoretischen Konzepte umgesetzt und mit Leben erfüllt werden. Andernfalls bleiben auch noch so intelligente Planungen nur beschriebenes Papier.

## **Leistungs- und Führungsaufgaben im Managementprozess**

### **Begriffsdefinitionen**

Das Wort „managen“ kommt vom lateinischen *manus* = die Hand und bedeutet demzufolge „handhaben“ (z. B. etwas „manuell“ verrichten). In der Managementlehre ist es im

Sinne von bewerkstelligen, unternehmen, durchführen zu verstehen.

---

**Das „Management“ ist somit die Gesamtheit des Organisierens und Voranbringens eines Vorhabens oder Unternehmens.**

In der deutschen Sprache verwenden wir anstelle von „managen“ die Begriffe „leiten“ oder „führen“. Sie werden allerdings oft wahllos benutzt, obwohl sie genau genommen unterschiedliche Sachverhalte benennen:

- *Leiten* bezeichnet das sachbezogene verantwortliche Umgehen mit einem System bzw. einer Organisation.
- *Führen* hingegen steht für das Umgehen mit den in einer Organisation tätigen Menschen.

Daher ist es sinnvollerweise üblich, „Abteilungs*leitung*“ und „Menschen*führung*“ statt „Abteilungs*führung*“ und „Menschen*leitung*“ zu sagen.

---

**„Mitarbeiterführung“ bedeutet, Mitarbeitern die Orientierung auf die Arbeitsziele zu geben sowie sie auf dem Weg dorthin zu ermutigen und zu unterstützen.**

Vergleichbar mit dem *Bergführer*, der im Auftrage der *Fremdenverkehrsleitung* Wanderer zum Gipfel *führt*. Obwohl die Begriffe in der Praxis nicht immer trennscharf verwendet werden, sollte man sich bemühen, das jeweils zutreffende Wort zu benutzen.

Als einen „Managementprozess“ kann man sowohl ein Projekt oder einen Arbeitsablauf als auch eine Organisation bzw. ein Unternehmen bezeichnen. Typischerweise durchläuft ein

**Management-  
prozess**