

# Chef-Checkliste Mitarbeiterführung

111 wichtige Regeln für mehr Führungskompetenz

Bearbeitet von  
Hans-Jürgen Kratz

11. Auflage 2017. Buch. 160 S. Kartoniert

ISBN 978 3 96186 010 4

Format (B x L): 14,8 x 21 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



# **Chef- Checkliste Mitarbeiter- führung**

111 wichtige Regeln  
für mehr Führungskompetenz

**metropolitan.**

## **Chefsein will gelernt sein**

Ab sofort leiten Sie ein Team, eine Abteilung oder ein Unternehmen. Jetzt gilt es, Ihrer Umgebung zu beweisen, dass Sie zu Recht Vorgesetzter sind. Doch verfügen Sie neben dem fachlichen Know-how auch über das notwendige Wissen, um Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen?

- **Klare Ziele vereinbaren**
- **Offen miteinander kommunizieren**
- **Richtig motivieren, delegieren, kritisieren**
- **Teamarbeit steuern**
- **Soziale Verantwortung leben**
- **Konflikte sozialverträglich lösen**

Diese Chef-Checkliste hilft Ihnen, Führungsfehler zu vermeiden, Defizite im Führungsverhalten zu erkennen und abzubauen. So behalten Sie selbst in schwierigen Situationen den Überblick und einen kühlen Kopf.



Hans-Jürgen Kratz

# **CHEF-CHEKLISTE MITARBEITERFÜHRUNG**

**metropolitan.**

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitievorschlag verwendet werden kann:

**Hans Jürgen Kratz, CHEF-CHECKLISTE MITARBEITERFÜHRUNG**  
metropolitan, Regensburg 2017

Auf [www.metropolitan.de](http://www.metropolitan.de) finden Sie unser komplettes E-Book-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihen an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an unseren E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [b2b@metropolitan.de](mailto:b2b@metropolitan.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© metropolitan – ein Imprint des WALHALLA Fachverlags  
Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung  
sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in  
irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert,  
vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: 978-3-96186-154-5

# INHALT

Mitarbeiter erfolgreich führen .....	7
Sie sind der neue Vorgesetzte .....	9
Mitarbeiter informieren .....	39
Mitarbeiter motivieren .....	63
Richtig delegieren .....	73
Gruppenarbeit steuern .....	83
Mitarbeiterbesprechungen leiten .....	93
Konflikte lösen .....	103
Mitarbeiter kontrollieren, kritisieren, anerkennen .....	133
Mitarbeiter beurteilen .....	155
Mitarbeiter fördern und entwickeln .....	171
Personalbeschaffung, -einführung, -freisetzung .....	179
Literaturhinweise .....	195
Stichwortverzeichnis .....	196



## MITARBEITER ERFOLGREICH FÜHREN

Je mehr Mitarbeiter Ihnen anvertraut sind, umso höhere Anforderungen werden an Ihre Fähigkeiten gestellt, Mitarbeiter richtig zu behandeln und mit ihnen die anvisierten Ziele bestmöglich zu erreichen. Sicherlich verfügen Sie über das erforderliche fachliche Know-how für Ihre herausgehobene Tätigkeit. Besitzen Sie aber auch das notwendige Wissen, um Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen?

In den letzten Jahren wurden zwar Themen der Mitarbeiterführung verstärkt in Lehrpläne aufgenommen, jedoch blieb es hierbei häufig nur bei trockenen und theoretischen Ausführungen, sodass kein großes Interesse aufkam, sich mit der Materie intensiv zu beschäftigen. Daher verwundert nicht, dass viele Vorgesetzte dem wichtigen Führungswissen nur ein geringes Maß an Aufmerksamkeit schenken, obwohl eine Unzahl täglicher Konflikte ihre Ursache in der unzulänglichen Führungskompetenz von Vorgesetzten hat.

Diese Chef-Checkliste ist eine Zeit sparende und auf den Punkt kommende Orientierungshilfe, der Sie Vorschläge für Ihre Vorgehensweise entnehmen können, um Führungsfehler zu vermeiden und Defizite in Ihrem Führungsverhalten rechtzeitig zu erkennen sowie gezielt abzubauen.

Die Leserinnen werden um Verständnis gebeten, dass ausschließlich zur besseren Lesbarkeit die männliche Form gewählt wurde.

*Hans-Jürgen Kratz*  
[www.personaltraining-kratz.de](http://www.personaltraining-kratz.de)



# SIE SIND DER NEUE VORGESETZTE

1	Erleichtern Sie sich Ihren Einstieg in die neue Führungsrolle . . . . .	10
2	Bausteine für Ihre Antrittsrede . . . . .	12
3	Mögliche Fragen für Ihre individuellen Kennenlerngespräche . . . . .	13
4	Bisher Kollege – jetzt Vorgesetzter . . . . .	14
5	Steigern Sie Ihre persönliche Autorität . . . . .	16
6	Vertrauensbildendes Verhalten des Vorgesetzten . . . . .	18
7	Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern . . . . .	18
8	Neue Position sichern . . . . .	20
9	Einflussfaktoren auf das Führungsgeschehen . . . . .	23
10	Steigern Sie Ihre Durchsetzungskraft . . . . .	25
11	Die bekanntesten Führungsstile . . . . .	28
12	Grundlegende Unterschiede . . . . .	29
13	Führungsaufgaben . . . . .	31
14	Keine Angst vor Entscheidungen! . . . . .	32
15	Vereinbaren Sie Ziele . . . . .	34
16	Zielvereinbarungen kritisch analysieren . . . . .	35
17	Mitarbeiterverhalten gezielt verbessern . . . . .	37

Gratulation, Sie haben es geschafft. Sie werden demnächst Chef oder sind es bereits. Nun gilt es, die Ärmel hochzukrempeln und Ihrer Umgebung zu beweisen, dass Sie zu Recht Führungsverantwortung übernehmen werden oder schon tragen.

Mithilfe folgender Checkliste sollten Sie alle wichtigen Punkte in der Vorbereitungs- und Anfangsphase abarbeiten.

## CHECKLISTE 1

### **Erleichtern Sie sich Ihren Einstieg in die neue Führungsrolle**

- Ich werde die aktuelle Stellenbeschreibung für meine Position auswerten, damit keine Zweifel über die mir obliegenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aufkommen.
- Sollte ich mir zusätzliches fachliches Know-how aneignen, um den Anforderungen der neuen Stelle in vollem Umfang gerecht werden zu können? Wenn ja, auf welchem Weg?
- Mit welchen Besonderheiten im neuen Wirkungsbereich werde ich mich näher auseinandersetzen?
- Ich werde mich mit der Organisationsstruktur des Unternehmens und meines Arbeitsbereichs beschäftigen.
- Gibt es Teilnahmemöglichkeiten an betrieblichen Einführungsveranstaltungen oder Betriebsbesichtigungen, kann ich vorhandene Einführungsschriften auswerten?
- Welche mir neuen Sicherheitsbestimmungen sind zu beachten?
- Gibt es eine Unternehmensphilosophie, gibt es Führungsgrundsätze oder eine Betriebsordnung?
- Welche betrieblichen Ziele sind von meinem Zuständigkeitsbereich zu erreichen?

## ERLEICHTERN SIE SICH IHREN EINSTIEG IN DIE NEUE FÜHRUNGSROLLE

- Ich muss den neuen Mitarbeitern, den Kollegen und sonstigen wichtigen Ansprechpartnern vorgestellt werden.
- Ich werde Stellenbeschreibungen sowie aktuelle Zielvereinbarungen meiner Mitarbeiter durchsehen.
- Mit welchen Betriebsstellen sollte ich demnächst Kontakt aufnehmen?
- Mit meinen Mitarbeitern werde ich bald nach der Antrittsrede (Checkliste 2) vertrauensvolle Einzelgespräche zum besseren Kennenlernen führen (Checkliste 3).
- Sind neue Schwerpunkte zu setzen und modifizierte Ziele mit den Mitarbeitern zu vereinbaren?
- Ist der Informationsfluss ausreichend, sodass ich die erforderlichen Informationen für mein Aufgabengebiet rechtzeitig erhalte?
- Sind bestimmte Gruppennormen (Checkliste 47) zu beachten, sind informelle Gruppen erkennbar, gibt es möglicherweise eine informelle Führung (Checklisten 50 und 51)?
- Welche als notwendig erkannten Änderungen müssen vorrangig, aber ohne Hektik realisiert werden (Checkliste 77)?
- Ist mein Arbeitsplatz optimal organisiert? Muss ich bald delegieren (Seite 73)?

Ihr Einstieg als Vorgesetzter soll Ihrem Team eine neue Dynamik geben und mit einem gemeinsamen Aufbruch zu neuen Zielen verbunden sein. Da sich diese Ziele nicht von selbst realisieren, geben Sie mit einer kleinen maßgeschneiderten Rede den Startschuss. Damit stellen Sie von Beginn an (allerdings ohne Übertreibungen) dar, dass Sie der Chef sind und machen damit schnell und nachhaltig Eindruck. Ihre klaren Ansagen erleichtern allen Beteiligten die Orientierung und geben Auskunft, was vorgesehen ist und wie diese Vorhaben durchgesetzt werden sollen.

Wählen Sie aus der folgenden Checkliste jene Bausteine aus, die Ihnen besonders wichtig sind und legen Sie auch fest, welche Punkte in Ihre Antrittsrede aufgenommen werden sollen oder bei einer späteren Gelegenheit anzusprechen sind.

**CHECKLISTE 2**

<b>Bausteine für Ihre Antrittsrede</b>			
	Wichtig	Sofort	Später
● Persönliche Vorstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Führungsstil, den Sie praktizieren möchten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Vertrauen für die Zukunft schaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Unterstützung bei der Fortbildung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Bemühen, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Bei abweichenden Auffassungen nach bester Lösung suchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Absicht, Mitarbeiter häufig in Entscheidungen einzubeziehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Angst vor Veränderungen abbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Wichtigkeit guter Informationsflüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Feste Zeiten für Mitarbeiterbesprechungen festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Notwendigkeit sachorientierter Kontrollen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Anerkennung bei guten Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Kritik in konstruktiver und fairer Form	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Sachliche Kritik am Vorgesetzten erwünscht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Effiziente Nutzung der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Kein Aufschieben von Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Eigene Ansprechbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Umgang mit Konflikten und Mobbing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Gravierende persönliche Probleme der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Rückkehr-/Willkommensgespräche nach längerer Abwesenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Hinweis auf folgende individuelle Kennenlern-gespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## MÖGLICHE FRAGEN FÜR IHRE INDIVIDUELLEN KENNENLERNGESPRÄCHE

Wollen Sie mit jedem Ihrer Mitarbeiter näher bekannt werden, sich einen ersten Eindruck von seinen Stärken und Schwächen verschaffen und vielfältige Informationen einholen, führen Sie zeitnah gut vorbereitete, individuelle Kennenlerngespräche (vorher Stellenbeschreibung, Zielvereinbarung u. Ä. auswerten, um als kompetenter Vorgesetzter einen positiven Eindruck zu machen).

### CHECKLISTE 3

#### Mögliche Fragen für Ihre individuellen Kennenlerngespräche

- Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten obliegen Ihnen?
- Welche Projekte haben Sie mit welchen Ergebnissen durchgeführt?
- Wo lagen aus Ihrer Sicht die Erfolge und Misserfolge in der bisherigen Arbeit?
- Wie weit sind Sie bei der Realisierung vereinbarter Ziele gekommen?
- Wo sehen Sie Ihre Stärken und Ihre Schwächen?
- Wie schätzen Sie die Stärken und Schwächen des Teams ein?
- Wo erkennen Sie gegenwärtige und künftige Engpässe?
- Wo sehen Sie insgesamt einen baldigen Handlungsbedarf?
- Wer sind Ihre wichtigsten Kunden und Ansprechpartner?  
Und wie stellt sich mit diesen die Zusammenarbeit dar?
- Wo sehen Sie bei sich selbst Entwicklungsbedarf?
- Was erwarten Sie von mir, Ihrem neuen Vorgesetzten?
- Wo sehen Sie Problemfälle, über die wir bisher noch nicht gesprochen haben?

An dieser Stelle bietet es sich an, noch vorhandene Informationslücken aus der Checkliste 1 mithilfe entsprechender zusätzlicher Fragen zu schließen.

## SIE SIND DER NEUE VORGESETZTE

Sie wurden befördert: Gestern noch Kollege, heute Vorgesetzter. Dieser Rollenwechsel über Nacht kann Probleme aufwerfen.

### CHECKLISTE 4

#### **Bisher Kollege – jetzt Vorgesetzter**

##### **Führungswissen**

Übernehmen Sie erstmalig eine Führungsfunktion, wird es jetzt höchste Zeit, sich unverzüglich das erforderliche Führungswissen anzueignen.

##### **Sympathie und Antipathie**

Das bisherige Gruppenklima mit Sympathie- und Antipathiebeziehungen kann sich mit Ihrer Beförderung verändern. So wird sich das Gruppengefüge wandeln, wenn beispielsweise ein Kollege Hoffnung auf Ihren jetzigen Posten hegte und nunmehr verbittert und argwöhnisch Ihr Tun beobachtet. Mancher Ex-Kollege neidet dem neuen Vorgesetzten den mit einem höheren Einkommen und zusätzlichen Statussymbolen verbundenen Aufstieg, nimmt demgegenüber aber nicht die gestiegene Verantwortung und die hiermit oft verbundene Mehrarbeit zur Kenntnis.

##### **Vorgesetztenrolle**

Schaffen Sie klare Verhältnisse, indem Sie den Ex-Kollegen sofort in eindeutiger Form die veränderte Situation darstellen: „Mit meiner Beförderung bin ich dafür verantwortlich, dass unsere Arbeitsgruppe gute Arbeit leistet. Ich bin sicher, dass auch unter veränderten Bedingungen jeder weiterhin seinen Pflichten nachkommt. Ich erwarte darüber hinaus von Ihnen eine gute Zusammenarbeit, damit wir auch künftig zum Erfolg unseres Betriebs beitragen können.“

##### **Konfliktsituationen**

Sie sollten nicht überrascht sein, wenn nach Ihrer Beförderung zum Vorgesetzten Konflikte auftreten. Mancher Ex-Kollege wird in die „innere Emigration“ gehen, wenn er plötzlich von Ihnen kontrolliert und kritisiert wird oder von Ihnen erteilte Anweisungen ausführen soll. Verdrängen Sie Konflikte nicht, sondern sprechen Sie offen mit Ihren Ex-Kollegen hie-

über, wobei Ihre Mitarbeiter ihre Wünsche, Vorstellungen und Ziele darstellen sollten.

### **Kontrollaufgabe**

Es darf Ihnen nicht unangenehm sein, bei Ihren Ex-Kollegen anstehende Entscheidungen durchzusetzen oder Ihrer Kontrollaufgabe nachzukommen. Als Vorgesetzter besitzen Sie Weisungsrecht und legen damit

- die jeweils konkret zu leistende Arbeit,
- den Zeitpunkt und die Reihenfolge der Erledigung,
- die Art und Weise der Erledigung und
- die arbeitsbegleitende Ordnung

fest. Um des lieben Friedens willen werden Sie bei Ihren Mitarbeitern, die Ihnen in langjähriger kollegialer Zusammenarbeit ans Herz gewachsen sind, auch keine Nachlässigkeiten dulden. Zeigen Sie Nachgiebigkeit, werden zu bemängelnde Verhaltensweisen schnell zu Gewohnheiten, die sich später nur unter großem Kraftaufwand revidieren lassen.

### **Autorität**

Boykottiert ein Ex-Kollege die Zusammenarbeit, sprechen Sie ihn unverzüglich auf sein nicht hinnehmbares Verhalten an: „Ich gehe davon aus, dass Sie auch künftig Ihren arbeitsvertraglichen Pflichten in bester Weise nachkommen werden. Hierzu ist es unumgänglich, dass zwischen uns beiden eine gute Zusammenarbeit besteht. Ich bin dazu gern bereit, erwarte von Ihnen aber auch ein kooperatives Verhalten.“ Würden Sie einen Opponenten gewähren lassen, hätte dies für manchen anderen Beispielcharakter und würde einen sich verstärkenden Autoritätsabbau zur Folge haben.

### **Überheblichkeit**

Es bleibt bei der unmittelbaren Zusammenarbeit beim bisherigen Duzen. Ein Verweisen der Ex-Kollegen auf das nun von Ihnen gewünschte „Sie“ würde eine Betonung der Amtsautorität bedeuten und von Mitarbeitern als von Ihnen aufgebaute künstliche Distanz gewertet. Halten Sie es für sinnvoll, zum „Sie“ zurückzukehren, verdeutlichen Sie dies in einem offenen Gespräch, indem Sie auch Ihre Gründe für die neue Regelung erläutern.

### Zurückhaltung

Rechtfertigen Sie Ihre Beförderung zum Vorgesetzten nicht dadurch, dass Sie sofort die Zuständigkeiten neu organisieren und Mitarbeiter in große Verwirrung und Bedrängnis versetzen. Da neue Besen nicht immer gut kehren, werden Sie zunächst Ihre Stellung als Vorgesetzter festigen und anschließend Change-Management (Checkliste 77) betreiben.

Erfolgreiche Mitarbeiterführung setzt vor allem die persönliche Autorität des Vorgesetzten voraus. Diese wird dem Vorgesetzten von seinen Mitarbeitern aufgrund seiner Persönlichkeit zuerkannt.

### CHECKLISTE 5

#### Steigern Sie Ihre persönliche Autorität

	Trifft im Regelfall zu	Hier sollte ich mein Verhalten ändern
● Betrachten und behandeln Sie Ihre Mitarbeiter ohne Vorurteile und Überheblichkeit als Partner, die Sie aktiv am Willensbildungsprozess im Rahmen ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und ihrer Erfahrung mitwirken lassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Zeigen Sie eine ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Sind Sie im persönlichen Verhalten Vorbild für die Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Beweisen Sie ein gesundes Selbstvertrauen, indem Sie schwierigen Situationen mit Gelassenheit begegnen, den Mut zum Entscheiden besitzen und auch bereit sind, eigene Fehler einzugestehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## STEIGERN SIE IHRE PERSÖNLICHE AUTORITÄT

	Trifft im Regelfall zu	Hier sollte ich mein Verhalten ändern
● Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern durch die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ein großes Maß an Selbstständigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Zeigen Sie ein konstruktives Kontrollverhalten und setzen Sie die Führungsmittel Anerkennung und Kritik situationsgerecht und aufbauend ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Zeigen Sie das richtige Maß an Führungswillen? Das Führen am langen Zügel wird oft als Führungsschwäche gewertet, ein zu starker Führungswille geht häufig mit Druck einher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen, welches die Basis für jede erfolgreiche Zusammenarbeit ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auf keinen Fall darf fehlende persönliche Autorität durch gelegentlich in der Praxis erkennbare „Überlebensstrategien“ ersetzt werden, so zum Beispiel durch:

- Betonung des Befehlscharakters einer Weisung
- betont kollegiales bis anbiederndes Verhalten
- künstliche Distanz
- intrighaftes Ausspielen der Mitarbeiter untereinander
- Zurückhalten von Informationen

In dem Maß, in dem Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen (= Treibstoff, der die soziale Welt am Laufen hält) entgegenbringen, werden Sie das Vertrauen der Mitarbeiter in Sie aktivieren und erhalten. Dann sind Sie nicht mehr genötigt, Macht einzusetzen und Druck auszuüben, um Ihren Weisungen Verbindlichkeit zu verleihen. Wollen Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter dauerhaft gewinnen, beachten Sie einige Verhaltensweisen:

## CHECKLISTE 6

### Vertrauensbildendes Verhalten des Vorgesetzten

- Bemühen Sie sich um eine offene und verständnisvolle Kommunikation (Checkliste 23).
- Vermeiden Sie faule Ausreden.
- Verzichten Sie darauf, Mitarbeiter zu manipulieren (Checkliste 29).
- Steuern Sie einen klaren Kurs.
- Vermeiden Sie, Mitarbeiter ohne Not unter Druck zu setzen.
- Fördern Sie Ihre Mitarbeiter (Seite 171).
- Versorgen Sie Ihre Mitarbeiter mit Informationen (Checkliste 18).
- Behalten Sie Vertrauliches für sich.
- Üben Sie eine Vorbildfunktion aus.
- Stellen Sie sich vor Ihre Mitarbeiter (Checkliste 8).
- Gehen Sie souverän mit Kritik um, die Mitarbeiter an Ihnen üben (Checkliste 86).
- Übernehmen Sie bei ernsthaften Konflikten zwischen Mitarbeitern die Rolle des neutralen Schlichters (Checklisten 63 und 64).
- Reklamieren Sie positive Arbeitsergebnisse oder Vorschläge Ihrer Mitarbeiter nicht für sich.

## CHECKLISTE 7

### Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern

- Sie achten darauf, dass Arbeitsplätze mit den passenden Mitarbeitern besetzt werden (Seite 179).
- Sie sorgen für eine überlegte, sinnvolle und systematische Einführung neuer Mitarbeiter (Checkliste 108).

## VERBESSERN SIE IHRE BEZIEHUNGEN ZU IHREN MITARBEITERN

- Sie geben Mitarbeitern Informationen, die sowohl ihrem objektiven Informationsbedarf als auch dem subjektiven Informationsbedürfnis Rechnung tragen (Checkliste 18).
- Sie achten auf eine Erfolg versprechende Zusammensetzung Ihrer Arbeitsgruppe (Checkliste 48) und betreiben Gruppenpflege (Checkliste 51), um die Vorteile der Gruppenarbeit zu nutzen (Checkliste 46).
- Sie richten Ihr Augenmerk auf eine hohe Motivation Ihrer Mitarbeiter (Seite 63), indem Sie unbefriedigte Bedürfnisse erkennen und diese im Rahmen des Machbaren zu erfüllen versuchen.
- Sie delegieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an Mitarbeiter, welche die Delegation bei richtiger Handhabung als Vertrauensbeweis empfinden (Seite 73).
- Sie sind stets bereit, bei Auftreten sachlicher oder persönlicher Probleme Mitarbeitergespräche zu führen (Checkliste 22).
- Sie vermeiden strikt, Ihre Mitarbeiter zu manipulieren (Checkliste 29).
- Sie betrachten Kontrolle stets als Führungsaufgabe, die bessere Arbeitsergebnisse zum Ziel hat, und praktizieren ein entsprechendes Kontrollverhalten (Checkliste 78).
- Sie bemühen sich um ein gutes Betriebsklima, in welchem Mobbing-Aktivitäten keinen Platz haben (Checkliste 70).
- Sie denken daran, dass Anerkennung ein lebenswichtiges Vitamin darstellt (Checkliste 87).
- Sie üben konstruktiv Kritik, die aufbaut und das zwischenmenschliche Klima nicht vergiftet (Checkliste 84).
- Sie erteilen präzise, eindeutige, kurze und durchdachte Anweisungen (Checklisten 31 und 32).
- Sie bemühen sich, auftretende Konflikte „sozialverträglich“ zu lösen (Checkliste 63).
- Sie achten auf Signale der inneren Kündigung und steuern rechtzeitig gegen (Checklisten 65 und 66).
- Sie vereinbaren gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern realistische und herausfordernde Ziele (Checkliste 15).

## SIE SIND DER NEUE VORGESETZTE

- Sie sind daran interessiert, die Meinungen, das Wissen und die Erfahrung Ihrer Mitarbeiter in Ihre Planungen sowie in die von Ihnen zu treffenden Entscheidungen einzubeziehen (Checkliste 14).
- Sie fördern gezielt Ihre Mitarbeiter (Checkliste 98).
- Sie halten Kontakt zu jedem Ihrer Mitarbeiter und sind auch bereit, sich in die Lage Ihrer Mitarbeiter zu versetzen.
- Sie sprechen jeden Mitarbeiter mit seinem Namen an und beachten stets Ihren Mitarbeitern gegenüber die Regeln der Höflichkeit.
- Sie schätzen und achten die Persönlichkeit Ihrer Mitarbeiter und denken immer an die 4-M-Regel: **Man muss Menschen mögen!**

Bei Ihrem Start als Vorgesetzter gehören konfliktträchtige Situationen beinahe schon zum „business as usual“. Unmittelbar auftretende Probleme sind in der Checkliste 4 angesprochen. Es ist nicht auszuschließen, dass Sie sich nach kurzer Zeit mit weiteren Stolpersteinen und Fallstricken konfrontiert sehen, mit denen Ihnen der Schneid abgekauft werden soll.

## CHECKLISTE 8

### Neue Position sichern

Als neuer Vorgesetzter werden Sie rechtzeitig und fest Ihre Interessen vertreten. Bei Übergriffen/Angriffen Dritter werden Sie sich mit Ihrer Gegenwehr nach dem Motto „Wehret den Anfängen“ Respekt verschaffen und in ruhiger und sachlicher Weise nach dem Grundsatz „Hart in der Sache, aber weich in der Form“ handeln.

### Kollegen greifen in Ihren Zuständigkeitsbereich ein und übernehmen Aufgaben, die Ihrer Stelle zugeordnet sind.

Bliebe Ihre Gegenwehr aus, würden die „lieben Kollegen“ peu à peu Ihre interessanten Aufgaben übernehmen.

Ihre Reaktion: „Ich kann mit der gegenwärtigen Zuständigkeitsregelung gut leben und sehe keine Notwendigkeit, hieran etwas zu ändern. Sollte es aber zu einem offiziellen Neuzuschnitt der Aufgaben kommen, würde ich gern auch einige Aufgaben Ihres Bereichs übernehmen wollen,

## STICHWORTVERZEICHNIS

- Abgangsgespräch 192  
Abwehrmechanismen bei  
    Frustration 70  
Aggression 70  
Anerkennung 151  
Anerkennungsgespräch 154  
Anspornfaktoren 68  
Antrittsrede 11  
Anweisungen  
    – erteilen 61  
    – planen 58  
Arbeitsgruppen 86  
– Zusammensetzung 86  
Arbeitsphase 88  
Arbeitszufriedenheit 117  
Außenseiter 89, 90  
Autorität 16
- Bedürfniskategorien 64  
Bedürfnispyramide 64  
Bedürfnisse 64  
– nach Selbstentfaltung 66  
– physiologische 64  
– psychologische 65  
– Sicherheit 65  
– soziale 65  
– unbefriedigte 66  
Beschwerdegespräch 127  
Beschwerdemanagement 125  
Besprechungsleiter 102  
Beurteilen, systematisches 159  
Beurteilungen als Mittel zum Zweck  
    163
- Beurteilungsfehler 160  
Beurteilungsgespräch 163  
Beurteilungsmerkmale 157  
Beurteilungsverfahren 156  
Bewertungsphase 97  
Blickkontakt 26  
Burnout 82
- Change-Management 131  
Choleriker 105
- Delegation  
– Motive 74  
– Rückdelegation 78  
– Vorgehen 75  
Delegationsgespräch 77  
Denunzianten 123  
Durchsetzungskraft 25
- Einflussfaktoren auf das  
    Führungsgeschehen 23  
Einführungsprogramm für  
    neue Mitarbeiter 188  
Emotionen 108  
Entscheiden 31
- Faulenzer 106  
Feedback 60  
Fluktuationsmotive 191  
Fördergespräch 163  
Formeller Führer 87  
Formierungsphase 87  
Fortschrittskontrolle für  
    neue Mitarbeiter 190

- Fragearten 52
  - Alternativfragen 53
  - Erfahrungsfragen 52
  - Examensfragen 53
  - geschlossene Fragen 52
  - Gewissensfragen 53
  - Mehrfachfragen 53
  - offene Fragen 52
  - Suggestivfragen 52
- Führungsaufgaben 31
- Führungsstil 28
  - autoritärer 28, 29
  - kooperativer 29
  - Laissez-faire 28
  - patriarchalischer 28
- Führungsverhalten 168
- Führungswill 17
- Gesprächsverhalten 54
- Gestik 50
- Gruppe 24
- Gruppenarbeit 84
- Gruppenentwicklung 87
- Gruppenpflege 90
- Halo-Effekt 162
- Hierarchie-Effekt 162
- Hygienefaktoren 68
- Informationen 42, 123
- Informationspolitik 40
- Informeller Führer 89, 91
- Innerbetriebliche Stellen-ausschreibung 180
- Innere Kündigung 114
- Integration 122
- Intriganten 123
- Kennenlerngespräche 13
- Kommunikation, offene 47
- Kommunikationsfähigkeit 43
- Kompensation 70
- Konfliktlösungen, sozial-verträgliche 108
- Konfliktlösungsgespräch 111
- Konfliktphase 88
- Konfliktursachen 108
- Kontrollarten 138
  - Ausführungskontrolle 140
  - Endkontrolle 138
  - Ergebniskontrolle 138
  - Fremdkontrolle 141
  - Indirekte Kontrollen 140
  - Selbstkontrolle 139
  - Stichprobenkontrolle 138
  - Totalkontrolle 140
  - Verhaltenskontrolle 140
- Kontrolle 134
- Kontrollieren 32
- Kontrollplan 138
- Kontrollpunkte, strategische 138
- Konversion 71
- Körpersprache 26
- Korrekturfehler 162
- Kritik annehmen 150
- Kritikgespräch 145, 148
- Leistungsniveau 135
- Leistungssteigerung 166
  - Programm 166
- Lorbeer-Effekt 163
- Manipulation 55
- Mimik 50
- Mitarbeiter 23

## STICHWORTVERZEICHNIS

- Mitarbeiterbefragung 67
  - zum Führungsverhalten 168
  - zur Arbeitszufriedenheit 67, 117
- Mitarbeiterbeschwerden 124
- Mitarbeiterbesprechungen 94
- Mitarbeitergespräch 45
- Mitarbeiterverhalten 37
- Mitläufer 89, 91
- Mobbing 118
- Motivation 64
- 
- Nachbesprechung 80
- Neinsagen 26
- Normierungsphase 88
- 
- Personalauswahl 183
- Personalbeschaffung 180
- Personalentwicklung 172
- Personalsuche 181
- Planen 31
- Platzhalterschaft 129
- Problem 46, 97
- Problemanalyse 97
- Problemdefinition 97
- Problemlösungen 97, 98
- Projektionen 161
- Pseudo-Burnout-Strategie 106
- Pseudologische Fehler 162
- 
- Rationalisierung 71
- Realisieren 31
- Realisierungsphase 97
- Reifegrad 38, 59, 61
- Restriktion 71
- Rollen, soziale 89
- Rollenwechsel Kollege-Vorgesetzter 14
- Rückdelegation 78
- Rückkehrgespräch 71
- 
- Sammelphase 97
- Schaumschläger 106
- Sich selbst erfüllende Prophezeiung 161
- SMART 37
- Soziales Stereotyp 161
- Springer 129
- Statussymbole 65
- Stellenausschreibung 180
- Stellvertretung 128
- Störfaktoren 104
- Streitsüchtige 107
- Sündenbock 89, 91
- 
- Tendenz 160
  - zur Milde 160
  - zur Mitte 160
  - zur Strenge 160
- Trennungsgespräch 192
- 
- Unterweisen 174
- 
- Verhaltensweisen, undiplomatische 81
- Vertrauen 47
- Vorgesetzte 23
- Vorstellungsgespräch 184
- Vorurteile 161
- 
- Weichmacher 27
- 
- Zielabweichung 142
- Ziele 24, 34
- Zielvereinbarung 31, 33, 35, 142
- Zielvorgabe 33
- Zuhören
  - aktives 49
  - gutes 48