

T A S C H E N G U I D E

*Einfach! Praktisch!*



Daigeler / Hölzl / Raslan

# Führungs- techniken

**Best of-  
Edition**

Doppelter Umfang,  
gleicher Preis

**Haufe**  
...

# Inhalt

## Teil 1: Praxiswissen Führungstechniken

<b>Was ist Führung?</b>	<b>7</b>
Führung ist Bewältigung von Komplexität	8
Welche Kompetenzen braucht die Führungskraft?	9
Die Führungskraft als Coach	12
<b>Grundlegende Führungstechniken</b>	<b>17</b>
Mitarbeiter beurteilen	18
Führen mit Zielen	30
Das Mitarbeiter-Jahresgespräch	40
<b>Aufgabenorientierte Führungstechniken</b>	<b>49</b>
Entscheidungen sicher treffen	50
Aufgaben und Projekte planen	57
Erfolgreich delegieren	63
Wirksam kontrollieren	66

---

<b>Mitarbeiterorientierte Führungstechniken</b>	<b>71</b>
Feedback geben	72
Motivieren	75
Anerkennung geben	83
Kritikgespräche konstruktiv führen	86
<b>Teamorientierte Führungstechniken</b>	<b>99</b>
Teams führen	100
Besprechungen moderieren	108
Interessenkonflikte lösen	121

## Teil 2: Training Führungstechniken

<b>Führungspersönlichkeit entwickeln</b>	<b>129</b>
Wie praktizieren Sie Führung?	131
Den Einfluss Ihrer Persönlichkeit erkennen und steuern	139
Äußere Anforderungen kennen und ausbalancieren	145
<b>Aufgabenorientierte Techniken anwenden</b>	<b>147</b>
Entscheidungen mit Vernunft und Intuition treffen	149
Komplexität bewältigen: Effizientes Selbstmanagement	154
Informationen managen	158
Aufgaben delegieren	160
<b>Mitarbeiter beurteilen und typgerecht führen</b>	<b>167</b>
Ihre Mitarbeiter kennen	169
Mitarbeiter beurteilen	175
Führungsstrategien bei unterschiedlichen Mitarbeitern	179
Weibliche und männliche Mitarbeiter führen	181

<b>Führungsaufgabe Kommunikation</b>	<b>183</b>
Gespräche vorbereiten	185
Beurteilungsgespräche führen	189
Wirkungsvoll Feedback geben	199
Trennungsgespräche führen	205
<b>Ziele setzen, kontrollieren und motivieren</b>	<b>211</b>
Motivierende Ziele definieren	213
Ziele vereinbaren	219
Zielabweichungen minimieren	221
Zielerreichung: Kontrolle ist wichtig!	225
Leistung anerkennen und Potenziale fördern	229
<b>Konflikte managen</b>	<b>231</b>
Konflikte erkennen und handeln	233
Ihren Konfliktstil analysieren	239
Konfliktgespräche konstruktiv führen	242
Stichwortverzeichnis	248

# Was ist Führung?

Führungskräfte sind heute mehr denn je Partner und weniger denn je Vorgesetzte ihrer Mitarbeiter.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- welche Rolle Sie als Führungskraft spielen (S. 8),
- welche Grundkompetenzen Sie als Führungskraft brauchen (S. 9) und
- was das moderne Führungsverständnis ausmacht (S. 12).

## Führung ist Bewältigung von Komplexität

Führung ist notwendig, damit ein Unternehmen seinen grundsätzlichen Auftrag, Gewinn zu erwirtschaften, verwirklichen kann. Sie legitimiert sich zunächst aus dieser ergebnisbezogenen Funktion. Die Unternehmensziele werden andererseits nur mit Hilfe der Mitarbeiter erreicht. Insofern orientiert Führung sich nicht allein an der Aufgabe, sondern immer auch an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter.

Die hohe Aufmerksamkeit, die traditionell allein der Führungskraft galt, findet heute zunehmend ihr Gegengewicht in der Einbeziehung der Mitarbeiter. Diese Tendenz beruht auf der Erkenntnis, dass Organisationen ab einer bestimmten Komplexitätsstufe nicht mehr von einem Einzelnen allein geführt werden können.

Früher war es noch denkbar, dass der Chef eines Unternehmens alle Informationen und alles Fachwissen an sich zieht und auf diese Weise gute und sinnvolle Entscheidungen trifft. In der heutigen, durch Spezialisierung und Informationsflut geprägten Zeit ist dieser Weg für eine einzelne Führungskraft kaum noch gangbar. Führen wird immer mehr zu einer Aufgabe der Komplexitätsbewältigung, die nur erfüllt werden kann, wenn Mitarbeiter und Fachexperten einbezogen werden. Dies wirkt sich auf den Führungsstil genauso aus wie auf die notwendigen Führungskompetenzen, und auch die Führungstechniken müssen immer von neuem überdacht werden.

Führen heißt, andere Menschen zielgerichtet in einer formalen Organisation und unter konkreten Umweltbedingungen dazu zu bewegen, Aufgaben zu übernehmen und auszuführen, wobei menschliche Ansprüche wie gegenseitige Fairness und Offenheit gewahrt werden.

(Nach Oswald Neuberger)

## Welche Kompetenzen braucht die Führungskraft?

Sie sind angehende Führungskraft oder Sie führen bereits Mitarbeiter? Dann zeigt Ihnen folgende Übersicht, über welche Kompetenzen Sie verfügen sollten, um Ihre Aufgaben zu bewältigen.

### Fachkompetenz

Zur Führungskraft wird man, weil man sich als Fachkraft hervorgetan hat. Insofern verfügen Führungskräfte natürlicherweise über Fachkompetenz. Diese ist allerdings keine Führungskompetenz im engeren Sinn, da sie sich nicht auf das Führen von Mitarbeitern bezieht. Je höher man in der Führungshierarchie aufsteigt, desto umfassender werden die Führungsaufgaben. Eine Gefahr liegt darin, die Fachaufgaben nicht in entsprechendem Umfang abzugeben, weil man sich in der vertrauten Rolle der Fachkraft sicherer fühlt als in der noch ungewohnten Rolle der Führungskraft. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit gezielt auf diejenigen Ergebnisse, die Sie mit Hilfe der im Folgenden beschriebenen spezifischen Führungskompetenzen erreichen.



## Prozess- und Methodenkompetenz

Eine zentrale Führungsaufgabe besteht darin, die Tätigkeiten in einem Unternehmen auf ein bestimmtes Ziel auszurichten. Dazu brauchen Sie Methoden und Techniken zur Planung, Organisation und Steuerung. Es ist Ihre Aufgabe, Unternehmensziele in Teilziele zu untergliedern und diese mit den Zielen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Entscheidungen müssen getroffen, Projekte initiiert und Ergebnisse kontrolliert werden. In diesem Kompetenzbereich geht es um aufgabenbezogene Führungstechniken.

## Sozial-kommunikative Kompetenz

Ziele werden durch Mitarbeiter verwirklicht. Wollen Sie Mitarbeiter mit unterschiedlichen Charakteren und Fähigkeiten zu einem Team zusammenführen und auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, so sind Ihr Einfühlungsvermögen, Ihr Kommunikationstalent und viele weitere Soft Skills gefordert. Anerkennung für geleistete Arbeit ist genauso wichtig wie konstruktive Kritik. Hier sind sowohl mitarbeiter- als auch teambezogene Führungstechniken gefragt.

## Integrative Kompetenz

Kein Erfinder bringt heute sein Produkt allein auf den Markt. Die kreativen Köpfe müssen sich mit Technikern, Produktmanagern, Marketingfachleuten und vielen mehr zusammensetzen und abstimmen. Die Vernetzung von Fachleuten und Mitarbeitern ist angesagt. Ein Unternehmen ist in viele Subsysteme untergliedert, deren Zusammenwirken koordiniert

werden muss. Von der Führungskraft wird heute erwartet, dass sie Brücken über unterschiedliche Arbeits- und Abteilungskulturen schlagen kann. Mit einer hohen integrativen Kraft soll sie Konflikte entschärfen und Verhandlungen als Win-win-Situation für beide Parteien führen.

## Selbstkompetenz

Verabschieden Sie sich von der Hoffnung, als Führungskraft jemals wieder einen aufgeräumten Schreibtisch zu haben, vor dem Sie entspannt sitzen. Die Komplexität der Führungssituationen und die Kombination aus Fach- und Führungsverantwortung sorgen für einen permanent gefüllten Terminkalender. Doch klagen hilft nichts. Von außen wird keine Rettung kommen. Ein erfahrener Segler beschwert sich nicht darüber, woher der Wind kommt, sondern übernimmt die Verantwortung dafür, wie er die Segel setzt. Das bezeichnet man als Selbstkompetenz. Sie umfasst die Beherrschung von Methoden der persönlichen Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements.

Die Selbstkompetenz steht auch im Mittelpunkt der anderen Führungskompetenzen. Nur wer seine eigenen Ziele und Wertigkeiten kennt, wird hinsichtlich der anderen oft konkurrierenden Führungsanforderungen die angemessenen Prioritäten setzen können.

## Stichwortverzeichnis

- ABC-Analyse 257
- Anerkennung 83
- Authentizität 206, 209, 229
  
- Beobachten 20, 175
- Besprechung, moderierte 113
- Beurteilung 18, 23, 175
- Beurteilungsfehler 191
- Beurteilungsgespräch 149, 189, 194
- Bewertung 175
  
- Coach 12
  
- Delegation 63, 157, 160
- Delegationsgespräch 162
- Demotivation 164
  
- Empathie 173
- Entscheiden 50, 148
- Entscheidungstyp 53
- Entwicklung 143
  
- Fachkompetenz 9
- Feedback 72, 199
- Fremdbild 141, 178
- Fremdkontrolle 67
- Führungsstil 68, 140, 180, 194
- Führungsverständnis 13
  
- Geschlechterklischees 181
  
- Gespräche
  - Organisation 185
  - Ziele 187
  
- Haltungen 14
  
- Ich-Botschaften 199, 147
- Informationsmanagement 158
- Integrative Kompetenz 10
- Intuition 149
  
- Kommunikation 185, 215, 242
- Kompetenzen 9, 131, 175
- Komplexität 8
- Konflikte 121, 233
- Konstruktiv sein 73
- Kontrolle 164, 225
- Kritikgespräch 86
- Kündigungsgespräch 207
  
- Lob 229
  
- Mehraugenprinzip 278
- Menschenbild 139
- Mitarbeiterbeurteilung 169, 175, 189
- Mitarbeiterförderung 129
- Mitarbeiter-Jahresgespräch 40
- Mitarbeiterverhalten, schwieriges 95
- Moderation 108
- Motivation 76, 133, 140, 164, 212, 219, 232

- Planung 58  
Prioritätenanalyse 156  
Privatleben 133, 145  
Prozess- und Methodenkompetenz 10  
  
Risikobereitschaft 55  
Rückdelegation 160  
Rückmeldung 133, 161, 204  
  
Selbst- und Fremdmotivation 77  
Selbstbild 141, 178  
Selbstkompetenz 11  
Selbstkontrolle 67  
Selbstmanagement 147, 154  
SMART 31  
SMART-Formulierungen 215  
Sozial-kommunikative Kompetenz 10  
Spannungsfelder 145  
Standortanalyse 130, 144  
  
Teamarbeit 100  
Teamentwicklung 105  
  
Teamleitung 107  
Teamrollen 103  
Trennungserlebnisse 205  
Trennungsgespräch 183, 205  
  
Unternehmenskultur 177, 230  
  
Verantwortungsbereitschaft 142  
Vision 213  
  
Wahrnehmungsverzerrungen 22  
  
X-Y-Theorie 140  
  
Zeitfresser 154  
Zeitmanagement 154  
Zielabweichungen 221  
Ziele 143, 187, 213  
Ziele formulieren 31  
Zielkaskade 34  
Zielvereinbarung 39  
Zielvereinbarungsgespräch 219  
Zuhören 46