



Thomas Daigeler/Wolfgang Krüger

# Führen

Limitierte  
Jubiläums-  
ausgabe

15 Jahre TaschenGuides

**HAUFE.**

# Führen

Thomas Daigeler  
Prof. Dr. Wolfgang Krüger

**HAUFE.**

# Inhalt

## Teil 1: Führungstechniken

<b>Was ist Führung</b>	<b>9</b>
▪ Führung ist Bewältigung von Komplexität	10
▪ Welche Kompetenzen braucht die Führungskraft?	11
▪ Die Führungskraft als Coach	14
<b>Grundlegende Führungstechniken</b>	<b>19</b>
▪ Mitarbeiter beurteilen	20
▪ Führen mit Zielen	32
▪ Das Mitarbeiter-Jahresgespräch	42
<b>Aufgabenorientierte Führungstechniken</b>	<b>51</b>
▪ Entscheidungen sicher treffen	52
▪ Aufgaben und Projekte planen	59
▪ Erfolgreich delegieren	65
▪ Wirksam kontrollieren	68

<b>Mitarbeiterorientierte Führungstechniken</b>	<b>73</b>
▪ Feedback geben	74
▪ Motivieren	77
▪ Anerkennung geben	85
▪ Kritikgespräche konstruktiv führen	88
<b>Teamorientierte Führungstechniken</b>	<b>101</b>
▪ Teams führen	102
▪ Besprechungen moderieren	110
▪ Interessenkonflikte lösen	123

## Teil 2: Teams führen

<b>Spitzenleistungen durch Teamentwicklung</b>	<b>131</b>
▪ Eine Gruppe macht noch kein Team	132
▪ Was führt zu Spitzenleistungen im Team?	135
▪ In drei Schritten zum Spitzenteam	136
<b>Das Team zusammenstellen</b>	<b>139</b>
▪ Wie ein Team gebildet wird	140
▪ Wie man den richtigen Teamleiter auswählt	141
▪ Welches Profil braucht ein Teamleiter?	151
▪ Gibt es die ideale Teamgröße?	154
▪ Auf den richtigen Teammix kommt es an	157

---

<b>Den Handlungsrahmen abstecken</b>	<b>171</b>
▪ Was in der Orientierungsphase wichtig ist	172
▪ Wie wird ein Team organisiert?	173
▪ Wie vereinbart man Teamziele?	182
<b>Mit dem Team arbeiten</b>	<b>189</b>
▪ Aktivieren Sie die Lernpotenziale	190
▪ Konfliktpotenziale produktiv nutzen	198
▪ Wie Sie Ihr Team bei der Stange halten	238



# Teil 1: Führungstechniken

## Vorwort

Führungskräfte stehen zunehmend unter Druck: Sie müssen anspruchsvolle Unternehmensziele in einem immer härteren Wettbewerb realisieren. Dabei setzt sich die Erkenntnis durch, dass Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Vielmehr sind qualifizierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter die Voraussetzung und die wichtigste Ressource, um langfristig in einem immer engeren Markt bestehen zu können.

In der Praxis zeigt sich die Qualität der Mitarbeiterführung in einer professionellen Anwendung der Führungstechniken. Deshalb sollten Sie diese Instrumente grundsätzlich kennen. Daneben ist es aber auch notwendig, diese Techniken vor dem Hintergrund eines modernen kooperativen Führungsverständnisses neu zu interpretieren und einzusetzen.

Der TaschenGuide „Führungstechniken“ vermittelt Ihnen in kompakter und praxisnaher Form das entsprechende Wissen für Ihre erfolgreiche Führungspraxis.

# 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,
- welche Grundkompetenzen Sie als Führungskraft brauchen und
- was das moderne Führungsverständnis ausmacht.

## 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

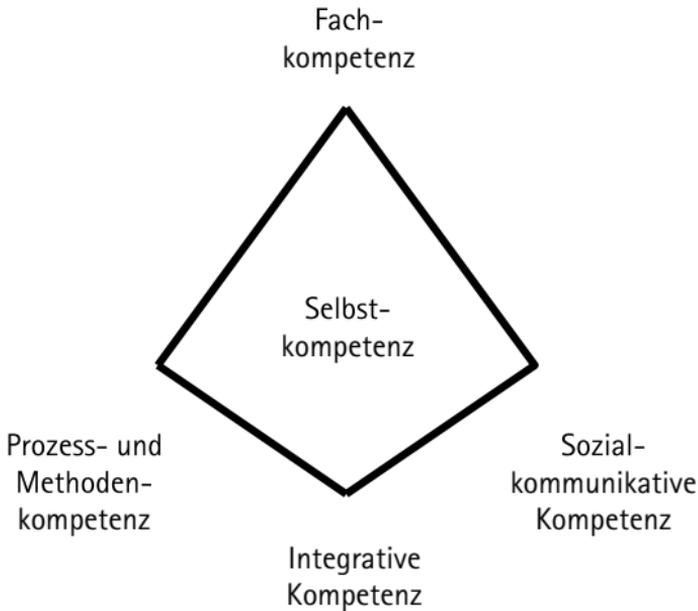
werden muss. Von der Führungskraft wird heute erwartet, dass sie Brücken über unterschiedliche Arbeits- und Abteilungskulturen schlagen kann. Mit einer hohen integrativen Kraft soll sie Konflikte entschärfen und Verhandlungen als Win-win-Situation für beide Parteien führen.

## 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.

## Die Elemente der Führungskompetenz



## Die Führungskraft als Coach

Die autoritäre Führung hat ausgedient. Qualifizierte Mitarbeiter streben in ihrer Arbeit nach Selbstverwirklichung und wollen Verantwortung übernehmen. Was zunächst eher lästig wirkt, weil selbstständige Mitarbeiter leider zuweilen auch widerständige Mitarbeiter sind, ist auf den zweiten Blick ein Glücksfall. Denn genau auf diese hoch motivierten, verantwortungsbereiten Menschen sind Sie angewiesen, wenn Sie eine komplexe Organisation führen wollen. Delegation meint dann nicht nur die Anweisung einer Aufgabe, sondern die Übertragung von Verantwortung an einen Mitarbeiter, dessen