

Hans-Jürgen Kratz

# Chef-Checkliste

---

# Mitarbeiter-

---

# führung

---

Die 100 wichtigsten Regeln

## Schnellübersicht

---

Gratulation, Sie haben es geschafft	7	1
Grundlagen der Mitarbeiterführung	9	2
Mitarbeiter informieren	25	3
Mitarbeiter motivieren	47	4
Richtig delegieren	55	5
Gruppenarbeit steuern	63	6
Mitarbeiterbesprechungen leiten	71	7
Konflikte lösen	81	8
Mitarbeiter kontrollieren, kritisieren, anerkennen	107	9
Mitarbeiter beurteilen	125	10
Personalbeschaffung und -entwicklung	139	11
Literaturhinweise	157	12
Stichwortverzeichnis	158	

---

## Gratulation, Sie haben es geschafft!

Sie sind am Ziel bisheriger Bemühungen angelangt: Sie sind jetzt Chef. Nun gilt es, die Ärmel hochzukrempeln und Ihrer Umgebung zu beweisen, dass Sie zu Recht Vorgesetzter geworden sind.

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, so dass 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 wegen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form gewählt wurde.

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

### Checkliste 1

2

#### Mitarbeiterführung beinhaltet ...

- mit Menschen umgehen können
- sich auf die Mitarbeiter konzentrieren
- Ziele vereinbaren
- Spielregeln festlegen
- Vorbild sein
- Vertrauensklima schaffen
- inspirieren
- integrieren, keinesfalls intrigieren
- überzeugen
- für den Erfolg der Mitarbeiter sorgen
- Maßnahmen zur Personalentwicklung fördern
- Begeisterung entfachen
- motivieren, keinesfalls manipulieren
- interessante und herausfordernde Aufgaben ermöglichen
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren
- Selbstverantwortung der Mitarbeiter ansprechen und nutzen
- informieren und kommunizieren
- Beziehungsnetze fördern
- Konflikte „sozialverträglich“ ausräumen helfen
- Chancen ergreifen
- für Geschwindigkeit sorgen
- Änderungen reibungslos realisieren
- kooperative Entscheidungen sichern
- die Zukunft vorbereiten, langfristig denken
- Visionen verdeutlichen

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

## Checkliste 2

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"/>
■ 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"/>

*Fortsetzung: Steigern Sie Ihre persönliche Autorität*

	Trifft im Regelfall zu	Hier sollte ich mein Verhalten ändern
■ 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
- intrigenhaftes Ausspielen der Mitarbeiter untereinander
- Zurückhalten von Informationen

### Checkliste 3

#### Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern

- Sie achten darauf, dass Arbeitsplätze mit den passenden Mitarbeitern besetzt werden – siehe Kapitel 11.
- Sie sorgen für eine überlegte, sinnvolle und systematische Einführung neuer Mitarbeiter – siehe Checkliste 95.
- Sie geben Mitarbeitern Informationen, die sowohl ihrem objektiven Informationsbedarf als auch dem subjektiven Informationsbedürfnis Rechnung tragen – siehe Checkliste 12.
- Sie achten auf eine Erfolg versprechende Zusammensetzung Ihrer Arbeitsgruppe – siehe Checkliste 40 – und betreiben Gruppenpflege – siehe Checkliste 43, um die Vorteile der Gruppenarbeit zu nutzen – siehe Checkliste 38.

*Fortsetzung: Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern*

- Sie richten Ihr Augenmerk auf eine hohe Motivation Ihrer Mitarbeiter – siehe Kapitel 4, 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 – siehe Kapitel 5.
- Sie sind stets bereit, bei Auftreten sachlicher oder persönlicher Probleme Mitarbeitergespräche zu führen – siehe Checkliste 16.
- Sie vermeiden strikt, Ihre Mitarbeiter zu manipulieren – siehe Checkliste 23.
- Sie betrachten Kontrolle stets als Führungsaufgabe, die bessere Arbeitsergebnisse zum Ziel hat und praktizieren ein entsprechendes Kontrollverhalten – siehe Checkliste 70.
- Sie bemühen sich um ein gutes Betriebsklima, in welchem Mobbing-Aktivitäten keinen Platz haben – siehe Checkliste 61.
- Sie denken daran, dass Anerkennung ein lebenswichtiges Vitamin darstellt – siehe Checkliste 78.
- Sie üben konstruktiv Kritik, die aufbaut und das zwischenmenschliche Klima nicht vergiftet – siehe Checkliste 76.
- Sie erteilen präzise, eindeutige, kurze und durchdachte Anweisungen – siehe Checkliste 26.
- Sie bemühen sich, auftretende Konflikte „sozialverträglich“ zu lösen – siehe Checkliste 55.
- Sie achten auf Signale der inneren Kündigung und steuern rechtzeitig gegen – siehe Checkliste 57.
- Sie vereinbaren gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern realistische und herausfordernde Ziele – siehe Checkliste 9.
- 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 – siehe Checkliste 8.

*Fortsetzung: Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern*

- Sie fördern gezielt Ihre Mitarbeiter – siehe Checkliste 85.
- 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!

Mitarbeiterführung ist von mehreren Einflussfaktoren abhängig:

### Checkliste 4

#### **Einflussfaktoren auf das Führungsgeschehen**

##### **Der Vorgesetzte**

Der Führungsprozess wird maßgeblich vom Vorgesetzten geprägt. Von Bedeutung können Fragen sein wie:

- Welche Persönlichkeitsstruktur weist er auf?
- Wie formten ihn Aus- und Fortbildung?
- Welche Erfahrungen bringt er aus früheren Vorgesetztenaktivitäten mit?
- Welcher Art ist das von eigenen Vorgesetzten übernommene Führungsverhalten?

##### **Der Mitarbeiter**

Ähnliche Aspekte bestimmen die Einflussnahme der Mitarbeiter auf das Führungsgeschehen:

- Welchen Ausbildungsstand besitzt der Mitarbeiter?
- Welchen Führungsstil ist er gewohnt?
- Welche Lebenseinstellungen prägen sein Verhalten?
- Wie ist der Umfang seiner materiellen und sozialen Absicherung?

*Fortsetzung: Einflussfaktoren auf das Führungsgeschehen*

### **Die Gruppe**

Zumeist sind einem Vorgesetzten mehrere Mitarbeiter zugeordnet. Mit ihnen bildet er eine Gruppe. Wir wissen, dass sich einzelne Mitarbeiter unter vier Augen anders verhalten als zusammen mit anderen in einer Gruppe. Hier stellen sich die Fragen:

- Wie groß ist die Gruppe?
- Welche Struktur weist sie auf (z. B. Alter, Geschlecht der Mitarbeiter)?
- Existieren innere Konflikte?
- Ist Gruppendisziplin vorhanden?

### **Das Ziel**

Bei der Aufgabenerfüllung im betrieblichen Bereich ist das Ziel bedeutungsvoll. Daher ist zu untersuchen:

- Welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele sind zu beachten?
- Kommt es zu Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen?
- Sind die Ziele SMART? (siehe Checkliste 10)
- Gibt es Zielkonflikte?

### **Die Situation**

Die jeweilige Situation darf nicht unbeachtet bleiben.

Betriebsintern:

- Sind Veränderungen in den Sachaufgaben, bei den Arbeitsplätzen, in der Firmenstruktur, in der Firmenkultur eingetreten?
- Ist die personelle und materielle Ausstattung den Zielen angemessen?
- Wird von höheren Vorgesetzten Einfluss genommen?
- Wirken Interessenvertretungen ein?

Betriebsextern:

- Wie stellt sich die Arbeitsmarktsituation dar?
- Wie wirken sich konjunkturelle Veränderungen aus?
- Sind zusätzliche gesetzliche Regelungen zu beachten?

Ein Vorgesetzter ist gut beraten, bei Führungsproblemen nicht nur den Mitarbeiter isoliert zu betrachten, sondern alle fünf Aspekte ins Kalkül zu ziehen. Die fünf dargestellten Einflussfaktoren wirken nämlich ständig aufeinander ein und sind deshalb nicht voneinander zu trennen.