

Asmus J. Hintz

Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz

Asmus J. Hintz

**Erfolgreiche  
Mitarbeiterführung  
durch soziale Kompetenz**

Eine praxisbezogene Anleitung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike Lörcher

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-2441-4

*Für Bärbel*

## Geleitwort

Jedes soziale Gebilde braucht Führungskräfte, folglich gibt es hierzulande Millionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Führungsverantwortung. Das wiederum verleitet zu der Annahme: Was derart viele tun, kann nicht allzu schwierig sein. Andererseits sagen uns Statistiken und Berichte, dass drei von vier Mitarbeitern unter Führungskräften leiden, die der Aufgabe nicht gewachsen zu sein scheinen.

Wie passt das zusammen? Einschätzungen über „unzufriedene Indianer unter schlechten Häuptlingen“ sollte man sich mit großer Vorsicht nähern. Denn Situationen werden von den Beteiligten in der Regel nicht einmütig und übereinstimmend bewertet, sondern höchst unterschiedlich. Eine vermeintlich identische Situation kann vollkommen widersprüchlich wahrgenommen werden – sind die einen von einer Führungsleistung angetan, so kann es andere geben, die diese als belastend empfinden. Die vermeintliche Kollektivmeinung ist also stark von subjektiven und situativ bedingten Wahrnehmungen geprägt. Unumstritten aber ist das Vorhandensein von führungsbedingten individual-emotionalen Belastungen, die bis zur psychischen und auch physischen Totalerschöpfung führen können. Allerdings vermag diese niemand zu konkretisieren, da Ursache und Wirkung zuweilen nicht originär zuordenbar sind. Unabhängig davon sind sich die Experten darin einig, dass aus subjektiv empfundener und/oder objektiv darstellbar „schlechter Mitarbeiterführung“ ein enormer betriebs- und volkswirtschaftlicher Schaden erwächst.

Woran sollte sich eine Führungskraft orientieren, was muss und kann sie tun, um eine „gute Führungskraft“ zu sein? Muss sie ihr Verhalten jedem Mitarbeiter entsprechend individuell ausrichten – aber läuft sie dann nicht Gefahr, dass ihre Bereitschaft zu individueller Rücksichtnahme als orientierungslos empfunden wird? Oder muss sie sich den Zielen des Betriebes unterordnen und die Mitarbeiterführung allein daran orientieren – aber läuft sie dann nicht Gefahr, dass sie als rücksichtslos wahrgenommen wird? Die Basiserkenntnis erscheint – flüchtig betrachtet – höchst banal und ist doch die Wurzel für höchst komplexe Anforderungen: Der „goldene Weg“ liegt in einer sach-, situations- und personengerechten Mischung.

„Mitarbeiterführung“ ist eine vergleichsweise simple Vokabel für eine der umfassendsten betrieblichen Anforderungen. Man sollte also nicht nach einem Patentrezept suchen, sondern sich parallel mit den unterschiedlichsten Modellen und Einflussfaktoren befassen, um möglichst variantenreich für das breite Spektrum an Entscheidungserwartungen gewappnet zu sein.

Das vorliegende Werk hebt sich wohlthuend aus der Vielzahl an literarischen Werken zu Personal- und Mitarbeiterführung heraus. Es verwendet Anschauungsbeispiele von großer Praxistauglichkeit und bietet Lösungsansätze, die ob ihrer hohen Umsetzbarkeit überzeugen. Dieses Buch ist daher für den betrieblichen Alltag von Führungskräften jeder Ebene und jeden Verantwortungsbereichs bestens geeignet.

Hamburg, im Juni 2010

Prof. Dr. Friedrich Look  
Direktor des Instituts für Kultur- und  
Medienmanagement Hamburg

## Danksagung

Ich danke meinen Studierenden und Seminarteilnehmern für ihre konstruktive Kritik und Diskussionsfreudigkeit, meinen Mitarbeitern und Kollegen für die vielfältigen Einblicke in die Bandbreite menschlichen Verhaltens in Arbeitsprozessen, Jana Reidenbach für die lektorierende Betreuung des Manuskripts und Felix Reidenbach für die Erstellung der Grafiken.

Ferner danke ich den folgenden Wegbegleitern, die mich auf unterschiedliche Weise im Hinblick auf das Thema Mitarbeiterführung inspiriert haben:

Ljubinka Banjac, Prof. Dr. Hans Bäßler, Alexander Blume, Shiro Fujita, Prof. Reinhart v. Gutzeit, Yasuaki Gyoten, Ise Haß, Peter Herbolzheimer, Knut A. Hintz, Satoshi Horiguchi, Masahito Kato, Prof. Manfred Kluge, Prof. Martin Maria Krüger, Prof. Dr. Friedrich Loock, Jolanta Pulauskiene, Prof. Dr. Hermann Rauhe, Thomas Schoepe, Dr. Peter-Hanser Streckler, Prof. Bruno Tetzner, Prof. Kurt Thomas, Prof. Dr. Dieter Zimmerschied.

Bad Segeberg, im August 2010

Asmus J. Hintz

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	5
Danksagung.....	6
Abbildungsverzeichnis.....	11
<b>Einleitung.....</b>	<b>13</b>
<b>1 Führen oder geführt werden?.....</b>	<b>15</b>
1.1 Fallstudie: Neukundengewinnung.....	16
1.2 Übung: „Der beste Chef, den ich kenne...“.....	22
1.3 Übung: Auswahl einer Führungskraft.....	23
1.4 Schlüsselqualifikationen von Führungskräften.....	27
1.5 Übung: Blickwinkel.....	30
1.6 Wie wird man ein guter Chef? – 10 Tipps für Vorgesetzte.....	31
1.7 Führungsverhalten.....	33
1.7.1 Individuelles Verhalten und Führungstypologien.....	37
1.7.2 Führungsstile.....	39
1.7.3 Übung: Die Ermittlung des persönlichen Führungsstils.....	43
1.8 Führungsaufgaben.....	46
<b>2 Ziele.....</b>	<b>51</b>
2.1 Fallbeispiel: Gipfelbesteigung.....	52
2.2 Zielsysteme – Zielbeziehungen.....	55
2.3 Fallstudie: Ziele bestimmen das Verhalten.....	58
2.4 Führen durch Zielvereinbarung.....	61
<b>3 Planen.....</b>	<b>63</b>
3.1 Übung: Die Wohnungsrenovierung.....	63
3.2 Fallstudie: Planungsmeeting im Fremdspracheninstitut.....	67
3.3 Besprechungen leiten.....	71
<b>4 Delegieren.....</b>	<b>75</b>
4.1 Fallbeispiel: Delegieren einer Wohnungsrenovierung.....	77
4.2 Übung: Mein eigenes Projekt.....	78
4.3 Fallstudie: Rückdelegation verhindern.....	79
<b>5 Entwickeln und fördern.....</b>	<b>83</b>
5.1 Die verschiedenen Rollen einer Führungskraft.....	83
5.2 Hilfe bei Problemlösungen.....	85
5.3 Probleme werden zu Zielen.....	86
5.4 Fallbeispiel: Überlastet.....	89
5.5 Führungsfehler vermeiden.....	91

<b>6</b>	<b>Kontrollieren .....</b>	<b>93</b>
6.1	Fallbeispiel: Kontrollgespräch im Fremdspracheninstitut .....	93
<b>7</b>	<b>Loben.....</b>	<b>99</b>
7.1	Häufige Fehler beim Loben.....	100
7.2	Angemessen loben.....	101
7.2.1	Fallstudie – „Die Perfekte“ .....	102
<b>8</b>	<b>Kritisieren.....</b>	<b>105</b>
8.1	Häufige Fehler beim Kritisieren .....	105
8.2	Angemessen kritisieren.....	107
8.2.1	Fallstudie - „Der Unzuverlässige“ .....	108
8.3	Test: Welcher Kritiker-Typ sind Sie? .....	114
<b>9</b>	<b>Konflikte.....</b>	<b>117</b>
9.1	Konflikte bearbeiten .....	118
9.1.1	Konfliktaufbau und Konfliktlösung .....	119
9.1.2	Muster eines Konfliktbearbeitungsgesprächs .....	123
9.1.3	Wirksame Fragen zur Konfliktbearbeitung.....	125
9.2	Konflikte vermeiden.....	126
9.2.1	Übung: Reizformulierungen entschärfen.....	127
9.2.2	Konfliktmoderation .....	129
9.2.3	Eigene Konflikte lösen – Hilfe zur Selbsthilfe .....	129
9.2.4	Fallstudie: Der Eigenwillige .....	131
<b>10</b>	<b>Motivieren.....</b>	<b>143</b>
10.1	Übung: Definieren, was gut tut und was nicht .....	145
10.2	Die menschliche Persönlichkeitsstruktur .....	148
10.2.1	Beweggründe menschlichen Verhaltens .....	150
10.2.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	151
10.2.3	Die Theorie X und Y von McGregor .....	153
10.2.4	„Es“, „Ich“ und „Über-Ich“ .....	155
10.2.5	Selbstwertgefühl .....	156
10.3	Vision und Vertrauen – Glaube versetzt Berge.....	160
10.3.1	Fallstudie: Pygmalion-Effekt.....	161
10.3.2	Die „Selbsterfüllende Prophezeiung“ .....	163
10.3.3	Halo-Effekt.....	164
10.4	Motivierendes Führungsverhalten.....	166
10.5	Veränderungsprozesse motivierend begleiten.....	167
10.5.1	Fallstudie: Der Zusammenschluss .....	168
10.5.2	Fünf Stufen bis zur Verhaltensänderung .....	177
10.5.3	Das SOS-Modell .....	179



<b>11</b>	<b>Kommunizieren .....</b>	<b>183</b>
11.1	Übung: Kommunizieren leicht gemacht .....	185
11.1.1	Gestörter Informationsfluss – eine Geschichte nicht nur zum Schmunzeln .....	188
11.1.2	Der Stille-Post-Effekt .....	188
11.1.3	Übung: Subjektive Wahrnehmung beim Zuhören .....	189
11.2	Kommunikation aus psychologischer Sicht .....	191
11.2.1	Fallbeispiel „Kein Papier mehr“ .....	194
11.2.2	Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat .....	194
11.2.3	Der 4-mundige Sprecher und der 4-ohrige Hörer .....	196
11.2.4	Übung: Der Termin .....	197
11.3	Fragen .....	198
11.3.1	Fallstudie: Der Autokauf .....	199
11.3.2	Fragen über Fragen .....	203
11.3.3	Fragen stellen (mit System) .....	204
11.3.4	Wer fragt, der führt! .....	208
11.3.5	Übung: Dialog der Fragen .....	212
11.3.6	Gegenfrage – Rettung in allen Lebenslagen .....	214
11.4	Zuhören .....	218
11.4.1	Aktives Zuhören .....	220
11.4.2	Übung: Äußerungen abtasten .....	224
11.4.3	Fallstudie – Das Karrieresprungbrett .....	226
11.4.4	Übung: Aktives Zuhören oder kontrollierter Dialog .....	232
11.5	Die Sach- und Beziehungsebene .....	234
11.5.1	Die Grundpositionen auf der Beziehungsebene .....	235
11.5.2	Teufelskreis der Verhaltensbeurteilung .....	237
11.6	Feedback .....	239
11.6.1	Funktionen des Feedback .....	239
11.6.2	Wirkung der Ich- und Du-Botschaft .....	240
11.6.3	Regeln für das Geben und Empfangen von Feedback .....	241
11.6.4	Johari-Fenster .....	244
11.6.5	Selbst- und Fremdwahrnehmung .....	246
11.7	Beraten und verhandeln .....	252
11.7.1	Argumentieren .....	252
11.7.2	Ein- oder Vorwände? .....	255
11.7.3	Fallstudie – „Primadonna“ .....	264
11.7.4	Zustimmungssignale .....	270
11.8	Die pragmatischen Axiome von Paul Watzlawick .....	273
11.9	Die Transaktionsanalyse in Kommunikationsprozessen .....	274
11.9.1	Transaktionsanalyse .....	274
11.9.2	Ich-Zustands-Modell .....	275
11.9.3	Transaktionen .....	277
11.10	Zu guter Letzt: Die Verhinderer - eine Fallstudie .....	282

<b>12</b>	<b>Von der Idee zur Planung .....</b>	<b>297</b>
12.1	Die Engpasskonzentrierte Strategie .....	297
12.1.1	Die 4 Prinzipien.....	298
12.1.2	Das 7-Phasen-Programm .....	299
12.1.3	Wesentliche Unterschiede .....	300
12.1.4	Wir brauchen eine neue Strategie.....	301
12.1.5	Ermittlung von Grundbedürfnissen .....	303
12.1.6	Kernsätze der EKS .....	304
12.2	Szenario-Technik .....	305
12.3	SWOT-Analyse.....	309
12.4	Vision – Mission – Leitbild .....	315
12.5	Unternehmensziele bestimmen .....	320
12.6	Strategien entwickeln.....	322
12.7	Planung .....	324
12.7.1	Master-Geschäftsplan - Fallbeispiel Agentur für Kulturmanagement .....	324
12.7.2	Mittelfristiger Geschäftsplan für drei Geschäftsjahre (GJ 01-03) .....	326
12.7.3	Maßnahmenplan für das erste Geschäftsjahr .....	328
12.8	Durchführung und Evaluation .....	331
12.9	Planungsprozess in 12 Schritten.....	331
<b>13</b>	<b>Check: Führungsaufgaben von A bis Z.....</b>	<b>333</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>367</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>369</b>
	<b>Der Autor .....</b>	<b>373</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.1</b>	Managerial Grid .....	36
<b>Abbildung 1.2</b>	Aufgaben- und Personenorientierung .....	38
<b>Abbildung 1.3</b>	Kontinuum der Führungsstile.....	41
<b>Abbildung 1.4</b>	Die Hauptaufgaben der Führungskraft.....	46
<b>Abbildung 1.5</b>	Aufgaben im Führungskreislauf.....	48
<b>Abbildung 2.1</b>	Wirkungsmechanismus: Motiv – Ziel - Verhalten .....	61
<b>Abbildung 5.1</b>	Entwicklung des Reifegrades von Mitarbeitern in Verbindung mit der Art der Anleitung.....	84
<b>Abbildung 5.2</b>	Fragen zur Hilfe bei Problemlösungen.....	86
<b>Abbildung 10.1</b>	Spannungsfeld: Bedürfnis – Bedürfnisbefriedigung – Frustration ....	147
<b>Abbildung 10.2</b>	Hierarchie der Bedürfnisse nach Abraham Maslow .....	149
<b>Abbildung 10.3</b>	Motivatoren und Hygienefaktoren .....	152
<b>Abbildung 10.4</b>	Aspekte, die das Selbstwertgefühl beeinflussen .....	157
<b>Abbildung 10.5</b>	Die Bedeutung des Selbstwertgefühls für die Verhaltenssteuerung.....	159
<b>Abbildung 10.6</b>	Auswirkungen ungenügenden Veränderungsmanagements.....	174
<b>Abbildung 10.7</b>	Konstruktives Führungsverhalten in Veränderungsprozessen .....	177
<b>Abbildung 10.8</b>	Das SOS-Modell .....	180
<b>Abbildung 11.1</b>	Kommunikationsmodell I.....	191
<b>Abbildung 11.2</b>	Kommunikationsmodell II .....	192
<b>Abbildung 11.3</b>	Kommunikationsmodell III .....	193
<b>Abbildung 11.4</b>	Interpretationsmöglichkeiten einer Nachricht .....	194
<b>Abbildung 11.5</b>	Die vier Stufen eines guten Beratungs- oder Verkaufsgesprächs.....	203
<b>Abbildung 11.6</b>	Fragen mit System – Von den Oberkategorien zur Lösung .....	207
<b>Abbildung 11.7</b>	Der Frage-Trichter.....	207
<b>Abbildung 11.8</b>	geschlossene Fragen .....	209
<b>Abbildung 11.9</b>	offene Fragen .....	209
<b>Abbildung 11.10</b>	Kommunikationsmodell VI.....	234
<b>Abbildung 11.11</b>	Johari-Fenster.....	244
<b>Abbildung 11.12</b>	Profilbestimmung .....	250
<b>Abbildung 11.13</b>	Kopiervorlage zur Profilbestimmung.....	251
<b>Abbildung 11.14</b>	strukturelles Ich-Zustands-Modell.....	276
<b>Abbildung 11.15</b>	komplementäre Transaktionen.....	278
<b>Abbildung 11.16</b>	gekreuzte Transaktionen .....	279
<b>Abbildung 11.17</b>	gekreuzte Transaktionen .....	280
<b>Abbildung 11.18</b>	verdeckte Transaktionen.....	281