

DR. CHRISTIAN FREILINGER

Wer kann führen?

Leitfaden zur
Beurteilung der Führungsqualifikation



verlag moderne industrie

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Teil I: Die Auswahl von Führungskräften.	15
1. Problemstellung	17
2. Führung - Führungsstile	21
2.1 Führung	21
2.2 Führungsstil	21
2.2.1 Autoritärer Führungsstil	23
2.2.2 Laissez-faire	23
2.2.3 Selbststeuernde Gruppen	23
2.2.4 Kooperativer Führungsstil	24
3. Der kooperative Führungsstil der Führung im Mitarbeiterver- hältnis	27
3.1 Die Führungspflichten und -rechte (Führungsverhaltens- weisen) von Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen des kooperativen Führungsstils	28
3.1.1 Führungsverhaltensweisen des Vorgesetzten	28
3.1.2 Führungsverhaltensweisen des Mitarbeiters	30
3.1.3 Zusammenfassung	33
3.1.4 Führungsfassaden	34
4. Die Legitimation zur Führungskraft	36
4.1 Der eigenschaftstheoretische Ansatz	36
4.2 Der gruppenorientierte Ansatz	37
4.3 Der situationstheoretische Ansatz	38
4.4 Der entwicklungstheoretische Ansatz	39

4.5	Folgerungen für die Auswahl der Führungskräfte.	41
4.6	Beeinflussung von Führungsverhalten.	43
5.	Methoden zur Beurteilung der Führungsqualifikation. . . .	47
5.1	Indirekte Beurteilung.	48
5.1.1	Prüfung von Bewerbungsunterlagen.	48
5.1.2	Praktische Führungserfahrung.	49
5.1.3	Anfrage bei Dritten.	50
5.1.4	Sonstige Referenzen.	50
5.1.5	Psychodiagnostische Verfahren.	50
5.1.6	Einholung graphologischer Gutachten.	51
5.2	Direkte' Beurteilung der führungsmaßiigen Qualifikation durch das Gespräch mit dem Bewerber.	52
5.2.1	Das Einstellungsinterview.	53
5.2.2	Regeln für die Durchführung des Interviews.	55
5.2.3	Körpersprachliche Aussagen und ihre wahrscheinliche Bedeutung.	62
5.2.4	Die Grenzen des Interviews.	64
5.2.5	Die Grundeinstellung zum Bewerber.	65
5.2.5.1	Transaktions-Analyse: Ich-Zustände.	66
5.2.5.2	Die vier Lebensanschauungen.	73
5.2.5.3	Folgerungen für die Praxis des Einstellungsge- sprächs.	74
5.2.6	Das Streß-Interview.	75
5.2.7	Gruppeninterview - Gruppendiskussion.	76
5.2.8	Die Gesprächsleitung.	77
5.3	Einschaltung des Betriebsrates.	78
6.	Die Vorbereitung und Auswertung des Bewerbungsgesprä- ches.	79
7.	Fragen im Interview.	82
7.1	Führungsverhaltensweisen als Vorgesetzter.	82
7.1.1	Zielorientierte Führung von Mitarbeitern - Delega- tionsbereitschaft	82
7.1.2	Bereitschaft, qualifizierte Mitarbeiter zu akzeptieren und mit diesen vertrauensvoll zusammenzuarbeiten	84
7.1.3	Bereitschaft, sich von den Mitarbeitern beraten zu las- sen und Entscheidungen zu begründen.	85

7.1.4	Bereitschaft zur Förderung und zu motivierenden Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern	87
7.1.5	Bereitschaft zur Information der Mitarbeiter und zur Selbstinformation.	88
7.1.6	Bereitschaft, Mitarbeiter selbständig handeln und entscheiden zu lassen und in nachgeordnete Bereiche nicht willkürlich einzugreifen.	90
7.1.7	Bereitschaft zur fairen Kontrolle und Führung von Kritik- und Beurteilungsgesprächen.	91
7.1.8	Sensibilität für Bedürfnisse der Mitarbeiter.	92
7.1.9	Sensibilität für richtige Distanz zu den Mitarbeitern	93
7.1.10	Gefühl für organisatorische Zusammenhänge.	94
7.1.11	Natürliche Ausstrahlung - informelle Führungseigenschaften.	95
7.2	Führungsverhaltensweisen als Mitarbeiter.	96
7.2.1	Verantwortliche Selbständigkeit im Handeln und Entscheiden, Entscheidungsfreudigkeit, Risikobereitschaft	96
7.2.2	Bereitschaft zur Information des Vorgesetzten und der Kollegen	97
7.2.3	Bereitschaft zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen.	99
7.2.4	Bereitschaft, den Vorgesetzten offen zu beraten und auf Fehler hinzuweisen.....	100
7.2.5	Bereitschaft zur Intensivierung und Innovation.	101
7.2.6	Aktive Bereitschaft zur Fortbildung	103
7.2.7	Bereitschaft zur Einordnung in die Gruppe, Teamfähigkeit, Kontaktbereitschaft	105
7.2.8	Zielstrebigkeit, Belastbarkeit, Ausdauer, Selbstbewußtsein.	106

Anlagen

1	Ergebnis des Bewerbungsgesprächs und eventuell durchgeführter Tests.	110
2	Auswertungsbogen für das Bewerbungsgespräch	111
3	Stellenanforderungs-/Bewerberprofil	115
4	Endauswertung - Vergleichs-Wertungsbogen bei mehreren Bewerbern.	117

5 Erhebungsbogen für die Erstellung von Stellenanforderungsprofilen	118
Anmerkungen zu Teil I	122

Teil II: Die Leistungsbeurteilung und Förderung der Mitarbeiter. 129

1. Problemstellung	131
2. Die Zielfestlegung als Grundlage der Beurteilung.	134
2.1 Die Zielbestimmung	134
2.2 Kontrolle der Zielerreichung	135
3. Das Beurteilungssystem	139
3.1 Umfang der Leistungsbeurteilung	139
3.2 Die Beurteilungskriterien	140
3.3 Inhalt des Beurteilungsbogens	143
3.3.1 Allgemeine Daten	144
3.3.2 Die fachlichen Ziele	145
3.3.3 Beurteilung der Verhaltensweisen als Mitarbeiter ...	150
3.3.4 Beurteilung der Verhaltensweisen als Vorgesetzter ..	151
3.4 Zusammenfassung der Beurteilungen als Grundlage zur Berechnung einer Leistungszulage/Leistungsprämie.	152
4. Das Beurteilungsgespräch	154
4.1 Stellungnahme des Mitarbeiters	157
4.2 Widerstände gegen die Beurteilung	158
4.2.1 Widerstände der Vorgesetzten	158
4.2.2 Widerstände der Mitarbeiter	160
4.3 Zusammenfassung der vereinbarten Maßnahmen.	161
5. Die Entwicklung der Mitarbeiter	163
5.1 Potentialbeurteilung	163
5.2 Personalentwicklung	164
5.3 Ein möglicher Einsatz von EDV	164

6. Beurteilungsfehler.	165
6.1 Gefühle als Grundlage der Beurteilung	165
6.2 Unterschiedlicher Maßstab.	166
6.3 Tendenz zur Milde, Mitte bzw. Strenge.	167
6.4 DerHalo-Effekt.	168
6.5 Überbetonung vor kurzer Zeit aufgetretener Fehlleistungen	168
6.6 Man schließt von sich auf andere.	169
6.7 Wie vermeidet man Beurteilungsfehler.	169

Anlagen

1 Mitarbeiter-Leistungsbeurteilung- und Förderungsbogen	171
2 Entscheidungshilfen für: Allgemeine Kriterien und Führungsmäßiges Verhalten als Mitarbeiter (Blatt 3).	179
3 Entscheidungshilfen für: Führungsmäßiges Verhalten als Vorgesetzter (Blatt4).	186
Anmerkungen zu Teil II.	190

Teil III: Die Vorgesetzten- und Unternehmens-Beurteilung 193

1. Problemstellung.	195
2. Die Beratung des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter als Vorstufe und Grundlage für Kritik und Beurteilung.	197
3. Arten der Beurteilung.	199
3.1 Direkte Beurteilungsarten.	199
3.2 Indirekte Beurteilungsarten.	200
3.3 Kritische Würdigung der Beurteilungsarten.	201
4. Der Umfang der Beurteilung.	203
5. Zeitpunkt der Beurteilung.	204

6. Die Vorteile der Beurteilung des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter.	206
6.1 Aus der Sicht des Vorgesetzten.	206
6.2 Aus der Sicht des Unternehmens.	207
6.3 Aus der Sicht der Mitarbeiter.	208
7. Probleme bei der Beurteilung.	211
8. Der Beurteilungsbogen.	220
9. Die Einführung der Vorgesetzten- und Unternehmens- Beurteilung.	221
10. Durchführung und Auswertung der Vorgesetzten- und Unternehmens-Beurteilung.	222
Anlagen ,	
1 Vorgesetzten- und Unternehmens-Beurteilungsbogen	224
2 Entscheidungshilfen für die Vorgesetzten- und Unternehmens- Beurteilung	229
Anmerkungen zu Teil III.	237
Stichwortverzeichnis.	241