

Beck professionell

# Führung im Unternehmen

Praxisbuch für aktives Mitarbeitermanagement

von  
Regina Bergdolt

1. Auflage

Führung im Unternehmen – Bergdolt

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

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

ISBN 978 3 406 66240 9

# beck-shop.de

Bergdolt

Führung im Unternehmen

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Führung im Unternehmen

Praxisbuch für aktives  
Mitarbeitermanagement

von

Regina Bergdolt

1. Auflage, 2014



## Zur Autorin:

**Regina Bergdolt** arbeitet seit über 15 Jahren mit Unternehmern und Führungskräften, die ihren Erfolg durch kluge wie zeitgemäße Führung stärken wollen. Die vorgestellten Methoden aus dem Profilage sorgen für Struktur und Orientierung und nutzen auch Entscheidern in kleinen, mittleren und inhabergeführten Unternehmen. Sie erreichen die Autorin unter [www.unternehmen-im-wachstum.de](http://www.unternehmen-im-wachstum.de).

**[www.beck.de](http://www.beck.de)**

ISBN 978-3-406-66240-9

© 2014 Verlag C.H. Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck: Druckhaus Nomos, In den Lissen 12, 76547 Sinzheim  
Umschlaggestaltung: fernlicht kommunikationsdesign, Gauting  
Bildnachweis: © iStock.com/grapix

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## So nutzen Sie dieses Buch

Um Ihnen das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch zu erleichtern, hat der Autor verschiedene Stilelemente verwendet.



Hier finden Sie Tipps und Checklisten.



Hier finden Sie Beispiele und Geschichten zur Illustration.



Hier finden Sie Definitionen, Rechtsnachweise oder Gesetzestexte.



Die Zielscheibe kennzeichnet Zusammenfassungen und Fazits.

**beck-shop.de**

## Vorwort

Wünschen Sie sich neue und fundierte Ideen dazu, wie Sie Ihre Führungsaufgabe gestalten? Möchten Sie die Leitung Ihres Unternehmens oder Ihres Bereiches, die tägliche Führung Ihrer Mitarbeiter überdenken? Oder interessieren Sie sich für ganz bestimmte Themen der Personalführung wie das Finden, die Auswahl und die Bindung von Mitarbeitern in Zeiten des Fachkräftemangels?

Dann sind Sie hier genau richtig.

Entstanden ist dieses Buch in vielen Jahren der Zusammenarbeit mit Unternehmern in kleinen und größeren Unternehmen und mit Führungskräften ganz unterschiedlicher Branchen. Für sie gibt es selten eine systematische Einführung in Sachen „Personalführung in Unternehmen“. Ein Unternehmer sagt dazu im Interview:

*„Das habe ich ja auch nirgendwo gelernt – weder im Studium noch sonst irgendwo. Wenn man in der Situation ist, kann man mit allgemeinen Tipps nicht viel anfangen.“*

Einige Unternehmer haben sich Zeit genommen, mir in langen Interviews von ihren Erfahrungen zu berichten. Sie hatten zum Zeitpunkt der Interviews zwischen 12 und 120 Mitarbeiter. Viele waren auf dem Weg zum Branchenprimus und bedienten große, internationale Kunden. Alle ringen sie bis heute mit Fragen der Personalführung und berichteten von Erfolgen, von guten und weniger guten Entscheidungen.

In diesem Buch zeigen die Unternehmer Lösungen auf, die auch für andere Unternehmer Modellcharakter haben können. Kombiniert



man diese Ideen und Erfahrungen mit dem aktuellen Personalmanagementwissen, sollen sie Ihnen viele hilfreiche Erkenntnisse und Praxishinweise liefern. Wenn dieses Buch Ihnen hilft, tragfähige Entscheidungen zu treffen und schmerzliche Umwege zu vermeiden, hat es sein Ziel erreicht.

Möchten Sie sich erst einmal einen Überblick über die Themen und Tipps verschaffen, oder sind Sie ein „eilliger“ Leser? In dem Fall erhalten Sie mit dem 9-Punkte-Programm im letzten Kapitel den besten Überblick für Ihre Führung. Dort finden Sie Hinweise zu den entsprechenden Schwerpunkten in den Kapiteln.

Das Bessere ist auch in der Führung der Feind des Guten: Viele Methoden in der Personalführung haben sich weiter entwickelt. Da sehr gute Mitarbeiter zunehmend knapper werden, verschaffen Sie sich mit klugem Vorgehen einen Wettbewerbsvorteil. Während viele andere Gebiete oft schon „ausgeleuchtet“ sind, gibt es in der Personalführung oft noch viel Potenzial, das Sie nutzen können.

Informationen über meine Arbeit und viele Vorlagen und Tipps finden Sie auch auf [www.unternehmen-im-wachstum.de](http://www.unternehmen-im-wachstum.de).

Leider haben wir aus meiner Sicht in der deutschen Sprache noch keine überzeugende Ausdrucksform gefunden, die Männer wie Frauen einschließt – schnell liest es sich holprig. Da immer mehr Frauen Unternehmen gründen, aufbauen und vor allem als Nachfolgerinnen übernehmen, sind mit jedem einzelnen Satz Frauen wie Männer gemeint.

Zu danken habe ich dem Verlag, besonders Herrn Kilian, der das Buchprojekt von Anfang an mit großem Sachverstand und der nötigen Geduld begleitet hat. Frau Samenfink danke ich für das akkurate Lektorat, von dem das Buch profitiert hat.

Mein Dank gebührt weiterhin allen Unternehmern und Führungskräften in den Interviews, Coachings und Seminaren, die ihre Erfahrungen zu teilen bereit waren. Mit ihrem Engagement, ihrer Kompetenz und ihrem Witz bewegen sie die Wirtschaft.

Regina Bergdolt

## Inhalt

1. Kapitel	Was Sie von diesem Buch haben	15
I.	Die großen Entwicklungslinien – was Sie als Unternehmer betrifft	17
1.	Verdichtung und Komplexität: Immer mehr Tempo und die Mühe mit dem Überblick	17
2.	Der Wert des Wissens – selbstbewusste Wissensträger	20
3.	Es wird knapp: Der demografische Wandel und die Folgen	22
II.	Unternehmer in der Führungsposition – worauf es ankommt	24
1.	Wie werden Sie eigentlich „Unternehmer“?	24
2.	Kunde und Mitarbeiter als wichtigste Partner	26
III.	In Führung gehen – und führend bleiben: Die Praxisthemen dieses Buches	32
2. Kapitel	Was macht eine „gute Führungskraft“ aus?	37
I.	Bestandsaufnahme: Was macht eine Führungskraft eigentlich?	37
1.	Führung – von außen betrachtet: Die Kernaufgaben	38
2.	Entscheidung für die Führung – Qualitäten in der Führungsrolle	40
3.	Mit Orientierung zum Erfolg: Rollen in der Führung	47
II.	Persönliche Ressourcen: Was stärkt Sie in der Führung?	50
1.	Sich selbst steuern: Ziele verfolgen mit „innerer Demokratie“	50

2. An sich selbst glauben: Selbstwirksamkeit in der Führung .....	52
3. Weil Sie es sich wert sind: Die Selbstwertschätzung .	53
4. Andere sind auch okay: Wertschätzung macht stark .	54
III. „Viel Troubleshooting, wenig Lob“ – Überforderung als Preis der Führung? .....	55
1. Was Stress in der Führung erzeugt .....	55
2. Wie Erschöpfung eskalieren kann: Der Burn-out-Cycle .....	56
3. „Gesund“ arbeiten: Was Sie für sich und andere tun können .....	57
<b>3. Kapitel Was Sie in besonders anspruchsvollen Führungssituationen wissen sollten .....</b>	<b>61</b>
I. Aufbauarbeit: Erfolgreich führen im Wachstum .....	61
1. Was Führung im Wachstum ausmacht .....	63
2. Gelassen Wachsen – die wichtigsten Punkte für Ihre Praxis .....	68
II. Erfolgreich führen als Team .....	77
1. „Wir sind recht verschieden“ – und das ist gut so ...	79
2. Unterschiedliche Stärken nutzen – die Belbin-Teamrollen .....	79
3. Praxistipps für das Miteinander im Team .....	82
III. Führung in Krisen: Jetzt kommt es erst recht auf Sie an .	85
1. Was passiert in Krisen? .....	87
2. Führung in der Krise .....	88
<b>4. Kapitel „Das ist unsere DNA“ – Gestaltung der Unternehmenskultur als Führungsaufgabe .....</b>	<b>93</b>
I. Ihre Unternehmenskultur – das Rückgrat Ihres Unternehmens .....	93
1. Kultur macht sich bezahlt – als Treiber ökonomischer Ziele .....	95
2. Überzeugen Sie durch Kultur .....	96
3. Wie ist denn nun „Ihre“ Kultur? .....	98
4. Kultur beschreiben – Tipps für Ihre Führungspraxis .	105
II. Wie entsteht Ihre ganz spezielle Unternehmenskultur? .	107
1. „Eine starke Unternehmenskultur“ – Vorteil oder Ballast? .....	109
2. Kultur wirkt – und ist doch nicht für die Ewigkeit ...	110
III. „Pflege und Hege“ der Kultur .....	112

# beck-shop.de

1. Der Unternehmer mit einer Vision – ein Fall für den Arzt? .....	113
2. Werte und Verhalten – entscheidend ist Ihr Unternehmensalltag .....	115
3. Handeln Sie bewusst: Rituale, die Ihre Werte stärken	116
4. Knackpunkte der Unternehmenskultur .....	118
IV. „Druck auf die Kultur?“ – Kultur verändern .....	129
1. „Jetzt muss sich etwas ändern“ – Quellen der Widerlegung .....	129
2. Was Kulturveränderungen ausmacht – Tipps für die Führungspraxis .....	131
<b>5. Kapitel</b> „Wir brauchen neue Mitarbeiter“ – erfolgreiches Personalmarketing .....	135
I. „Wir finden keine Leute mehr“ – die Arbeitsmärkte ....	138
1. Personalführung im Umbruch: Die Wünsche der Fachkräfte .....	139
2. Individualisierung und Begegnung auf Augenhöhe ..	140
3. Arbeiten im 21. Jahrhundert: Treffen der Generationen oder Auseinandersetzung um die „richtigen“ Werte? .....	141
4. Im Überblick: Trends und die Konsequenzen für Ihre Personalführung .....	143
II. Die Wünsche von Bewerbern: Die Basis der Mitarbeitergewinnung .....	145
1. Vom Interessenten zum Mitarbeiter – der Anwerbungstrichter .....	148
2. Ihre Stärken als Arbeitgeber – positiv und realistisch	149
3. Perspektivenwechsel – so entscheiden Bewerber ....	151
III. Erfolgreiches Personalmarketing Schritt für Schritt: So gehen Sie vor .....	152
1. Schritt: Basis der Personalplanung: Ihre Strategie ...	153
2. Schritt: Analyse Ihrer Stärken und Schwächen als Arbeitgeber .....	155
3. Schritt: Wie ticken Ihre Zielgruppen am Arbeitsmarkt? .....	157
4. Schritt: Analyse der Mitbewerber .....	158
5. Schritt: Klare Verhältnisse – Ihre Positionierung als Arbeitgeber .....	159
6. Schritt: Erfolgskontrolle: kommen die „Richtigen“ zu Ihnen? .....	171

# beck-shop.de

7. Mitarbeiterbindung als Schlüsselfaktor auch im Recruiting .....	172
<b>6. Kapitel „Begeisterung und Leistung müssen sein!“ Sparen und gewinnen durch (treffsichere) Auswahl .....</b>	<b>173</b>
I. Falsche Entscheidungen bei der Personalauswahl: Teuer und kein Vergnügen .....	173
1. So einfach kann treffsichere Personalauswahl sein – Schritt für Schritt .....	176
2. Was läuft häufig schief in Besetzungsprozessen, und wie können Sie das vermeiden? .....	177
II. Praxishilfe für Ihre Auswahlentscheidungen: Muster- prozess und Leitfaden für Ihr Interview .....	181
1. Das Ziel beschreiben – die Anforderungen für eine Position .....	181
2. Der systematische Besetzungsprozess .....	186
3. Fragetechnik im Interview – Ihre Interview-Praxis ..	191
4. Die Entscheidung – wer entspricht den Anforderungen am besten? .....	195
5. Ungebetene Gäste: So vermeiden Sie Beobachter- fehler .....	197
<b>7. Kapitel Mitarbeiter binden – was Sie tun können .....</b>	<b>199</b>
I. Kritische Phasen der Mitarbeiterbindung im Überblick .	201
II. Erste kritische Bindungsphase: „Der Neue“ und die Einarbeitung .....	203
1. „Gut ankommen“ ist machbar .....	203
2. Woran kann es liegen, wenn die Einarbeitung nicht gut verläuft? .....	205
3. Feedback von Anfang an – Gespräche in der Einarbeitung .....	209
III. Die Bindungsphase nach einigen Jahren statt Burn-out oder Bore-out .....	211
1. Mitarbeiter auf der Flucht – woran kann es liegen? ..	211
2. Den Exodus Entwicklungswilliger vermeiden .....	213
3. Angebote für Bindungswillige – was Unternehmen schon bieten .....	214
4. Personalentwicklung Hand in Hand mit der Unter- nehmensentwicklung: Kompetenzen entwickeln ....	217

# beck-shop.de

IV. Auch eine kritische Bindungsphase: Ein guter Schluss ziert alles .....	227
1. Das Austritts-Interview – ungeschminktes Feedback zu Führung und Entwicklung .....	227
2. Nach dem Spiel ist vor dem Spiel – Beziehungspflege mit ehemaligen Mitarbeitern .....	229
<b>8. Kapitel</b> <b>Wie Führung gelingt:</b> <b>Der 9-Punkte-Plan für Ihre Unternehmenspraxis</b>	<b>231</b>
1. Die großen Entwicklungslinien und die Wirkung auf Ihre Führung .....	232
2. Im Fokus: Loyale Kunden und Mitarbeiter .....	234
3. In Führung gehen und in Führung bleiben – worauf es ankommt .....	234
4. Führungshandeln in verschiedenen Rollen – Basis Ihres Zeit- und Selbstmanagements .....	236
5. Besondere Führungssituationen: Steiles Wachstum, die Arbeit im Führungsteam, Führen in einer Krise ..	238
6. Das Rückgrat Ihres Unternehmens: Die Unternehmenskultur gestalten .....	243
7. Sie suchen Mitarbeiter? – Systematisches Personal- marketing für Ihr Unternehmen .....	246
8. Von Anfang an mit System: Treffsichere Personalauswahl .....	251
9. Langfristige Zusammenarbeit: Mitarbeiterbindung vom Einstieg bis zum Ausstieg .....	255
<b>Medienverzeichnis</b> .....	<b>261</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>267</b>