

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>I. Einflußfaktoren und Entwicklungstendenzen in der Personalpolitik</b> .....	13
1. Markt- und Wettbewerbsverhältnisse .....	15
2. Technologische Entwicklung .....	19
2.1 Fortschreitende Technik .....	19
2.2 Auswirkungen .....	21
3. Gesellschaftliche Entwicklungen und Tendenzen .....	23
3.1 Wertwandel .....	23
3.2 Weitere externe Einflüsse .....	30
3.3 Auswirkungen auf die Führung .....	31
4. Demographische Entwicklung .....	35
4.1 Ursachen .....	37
4.2 Auswirkungen .....	38
5. Anforderungen des Führungsnachwuchses und der Hochschul- absolventen .....	42
<b>II. Grundlagen der Führung</b> .....	45
1. Führung .....	46
2. Motivation und Motivationspotentiale .....	48
2.1 Wissenschaftliche Betriebsführung .....	49
2.2 Human-Relations-Bewegung .....	49
2.3 Human-Resources-Schule .....	50
2.4 Motivationstheorien .....	50
2.5 Folgerungen aus den Motivationstheorien .....	53
2.6 Motivation und Leistung .....	55
2.7 Arbeitszufriedenheit .....	60
2.8 Mitarbeiterbefragung .....	62
3. Kommunikations- und Verhaltensfragen .....	64
3.1 Steuerung unserer Gedanken und Gefühle .....	65
3.2 Die vier Seiten einer Nachricht .....	67
3.3 Feedback .....	70
3.4 Worauf man achten sollte .....	71
3.5 Weitere Grundregeln .....	73
4. Gruppenprozesse .....	74
4.1 Arbeitsgruppe und Organisation .....	74
4.2 Gruppennormen, Attraktivitätspotentiale .....	76
4.3 Gruppendynamische Prozesse .....	77
4.4 Führung in Gruppen .....	79

<b>III. Führungsstile, Führungsmodelle</b> .....	81
1. Führungsstile .....	81
1.1 Klassische Grundformen .....	81
1.2 Führungsstiltypologie .....	84
1.3 Entscheidungsorientiertes Klassifikationsschema .....	85
1.4 Verhaltensgitter .....	87
1.5 3 D-Konzept .....	88
1.6 Theorie von der Situational Leadership .....	90
1.7 Zusammenfassung .....	90
2. Konzept der kooperativen Führung .....	90
3. Führungsmodelle .....	94
3.1 Management-by-Techniken .....	95
3.2 Management by objectives .....	96
3.3 Harzburger Modell .....	98
3.4 7 S-Modell .....	99
 <b>IV. Unternehmenskultur und Unternehmensführung</b> .....	 105
 ✗ <b>V. Personalpolitik einer Unternehmensgruppe</b> .....	 113
1. Rückblick .....	113
2. Leitbild .....	117
2.1 Leitbilddiskussion .....	117
2.2 Unternehmensziele und -grundsätze .....	118
2.3 Leitbildinhalt .....	119
2.4 Informationsprozeß .....	121
3. Kooperative Führung .....	122
3.1 Grundwerte .....	123
3.2 Ausdrucksformen der Grundwerte .....	125
3.3 Merkmale kooperativer Führung .....	126
3.4 Rollenbild der Führungskräfte .....	128
3.5 Führungsmodell und Führungsaufgabe .....	131
 — <b>VI. Personalentwicklung</b> .....	 133
1. Grundsätzliches zur Weiterbildung .....	133
1.1 Strategische Unternehmensplanung und qualitativer Personalplanungsaspekt .....	133
1.2 Drei Säulen der Aus- und Weiterbildung .....	136
1.3 Gesamtschulungsangebot .....	136
1.4 Ziele und Grundsätze .....	137
1.5 Weiterbildungsbedarf .....	138
1.6 Umsetzungsmaßnahmen .....	138
2. Fachliche Aus- und Weiterbildung .....	141
2.1 Fachliche Ausbildung .....	141
2.2 Fachliche Weiterbildung .....	141

✕ 3. Führungskräfte-Entwicklung .....	145
3.1 Anforderungen an die Führungskräfte .....	145
3.2 Führungskräfte-Planung .....	149
3.3 Führungskräfte-Schulung .....	152
3.4 Führungsnachwuchskräfte-Programm .....	156
— 4. Personalmarketing .....	159
4.1 Qualifizierte Personalplanung .....	160
4.2 Imagebildende Maßnahmen .....	160
4.3 Personalbeschaffung auf traditionellem Weg .....	162
4.4 Alternative Wege der Personalbeschaffung .....	163
4.5 Anforderungsgerechte Personalauswahl .....	164
4.6 Motivationsorientierte Personalbetreuung .....	164
5. Assessment-Center-Methode .....	166
<b>VII. Weitere Elemente der Führung .....</b>	<b>171</b>
1. Mitarbeitergespräch .....	171
2. Führen durch Ziele .....	174
2.1 Was ist ein Ziel? .....	176
2.2 Zielplanungsgespräche .....	177
2.3 Erfolgsanalysegespräch .....	179
3. Beurteilung von Mitarbeitern .....	181
4. Organisationsstrukturen .....	183
5. Fachlaufbahn .....	189
6. Mehr Chancengleichheit für Frauen .....	191
6.1 Problemstellung .....	191
6.2 Rollenbild der Frau .....	192
6.3 Ursachenforschung .....	192
6.4 Forderung nach sozialen Rahmenbedingungen .....	196
6.5 Spiel der Kräfte .....	197
6.6 Personalpolitische Forderungen .....	198
6.7 Konzept zur Frauenförderung .....	199
7. Ziele, Strategien und Maßnahmen einer Personalarbeit .....	202
<b>Schlußbetrachtungen .....</b>	<b>209</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>215</b>
A Fragebogen zum Führungsverhalten des Vorgesetzten .....	217
B Das Mitarbeitergespräch .....	219
C Definition der Merkmale zum Anforderungsprofil der Führungskräfte .....	222
D Mitarbeiter-Potential-Analyse .....	228
E Lernziele und Lerninhalte des Führungskräfte Trainings .....	232
F Traineeprogramme .....	237
G Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	240
H Entwicklungs-Assessment-Center .....	244