

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	5
Abbildungsverzeichnis	13
1 Ziele der Personalführung und der Prozess der Mitarbeitermotivation..	19
1.1 Führung und Unternehmenserfolg	20
1.2 Erläuterung grundlegender Begriffe	23
1.2.1 Personal- oder Mitarbeiterführung	23
1.2.2 Führungskraft	25
1.3 Wichtige Ziele der Personalführung	26
1.3.1 Pflicht- und Goodwillbeiträge (Organizational Citizenship Behaviour oder Extra-Rollenverhalten)	27
1.3.2 Leistungsverhalten und Leistung	29
1.3.3 Vermeidung und Reduktion unerwünschter und abweichender Verhaltensweisen	29
1.3.4 Arbeitsbezogene Einstellungen: Arbeitszufriedenheit, Job Involvement, Identifikation und Commitment	32
1.3.5 Unternehmenskultur	36
1.3.6 Führungserfolg.....	37
1.4 Der Prozess der Mitarbeitermotivation.....	38
1.4.1 Motive	39
1.4.2 Anreize	44
1.4.3 Motivation	46
1.4.4 Handlungen und Handlungsergebnisse	49
1.4.5 Bewertung, Deutung und Interpretation der Handlungen und Handlungsergebnisse.....	50
1.5 Zusammenfassung	59
1.6 Aufgaben	60
1.6.1 Wiederholungs- und Diskussionsfragen	60
1.6.2 Fallstudie	60
1.7 Vertiefende Literaturhinweise.....	62
2 Theorien der Führung und des Führungserfolges.....	63
2.1 Überblick.....	63
2.1.1 Vergleich der klassischen Führungstheorien mit den neueren Führungstheorien	64

2.1.2	Formen und Probleme der empirischen Überprüfung von Führungstheorien	65
2.2	Eigenschaftstheorie der Führung	66
2.2.1	Darstellung.....	66
2.2.2	Bewertung	68
2.3	Verhaltenstheorien der Führung (Führungsstilforschung).....	69
2.3.1	Darstellung.....	69
2.3.2	Bewertung	72
2.4	Situationstheorien der Führung	73
2.4.1	Rollentheorie der Führung	73
2.4.2	Fiedlers Kontingenztheorie der Führung.....	81
2.4.3	Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	82
2.4.4	Normative Entscheidungstheorie von Vroom und Yetton	85
2.4.5	Weg-Ziel-Theorie der Führung	86
2.4.6	Interkulturelle Führung: Das GLOBE-Projekt.....	90
2.4.7	Digital Leadership und Führung 4.0.....	93
2.5	Charismatische Führung	95
2.5.1	Darstellung.....	95
2.5.2	Bewertung	97
2.6	Transformative Führung.....	97
2.6.1	Darstellung.....	97
2.6.2	Bewertung	99
2.7	Emotionale Führung (Führen mit emotionaler Intelligenz).....	99
2.7.1	Darstellung.....	99
2.7.2	Bewertung	107
2.8	Zusammenfassung.....	108
2.9	Aufgaben	109
2.9.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	109
2.9.2	Fallstudie	109
2.10	Vertiefende Literaturhinweise.....	110
3	Führungskommunikation	113
3.1	Grundlagen der Kommunikation	113
3.2	Die vier Seiten einer Aussage nach Schulz von Thun.....	116
3.3	Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne	119
3.3.1	Die Strukturanalyse: Persönlichkeits- oder Bewusstseinszustände	119

3.3.2	Analyse von Transaktionen.....	121
3.4	Geschlechts-, kultur- und schichtspezifische Kommunikation sowie elektronische Kommunikation.....	126
3.5	Nonverbale Kommunikation.....	128
3.6	Verbale Kommunikation.....	129
3.7	Grundlagen der effektiven Gestaltung von Mitarbeitergesprächen	134
3.7.1	Gesprächsvorbereitung	135
3.7.2	Durchführung des Gespräches	136
3.7.3	Gesprächsnachbereitung.....	139
3.8	Zusammenfassung.....	140
3.9	Aufgaben	141
3.9.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	141
3.9.2	Fallstudie	141
3.10	Vertiefende Literaturhinweise.....	142
4	Führungsfunktionen und Führungsinstrumente	143
4.1	Überblick über wichtige Funktionen der Mitarbeiterführung.....	143
4.2	Mitarbeiter auswählen, integrieren und wechselseitiges Vertrauen entwickeln	144
4.2.1	Wahrnehmungs- oder Beurteilungstendenzen bei Personalentscheidungen.....	145
4.2.2	Auswahl von Mitarbeitern und Empfehlungen zur Gestaltung des Einstellungsinterviews	148
4.2.3	Mitarbeiter integrieren.....	151
4.2.4	Wechselseitiges Vertrauen entwickeln	152
4.3	An Mitarbeiter Aufgaben und Kompetenzen delegieren, sie steuern und kontrollieren	153
4.3.1	Delegation	153
4.3.2	Ziele und Orientierungen vermitteln: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe.....	155
4.3.3	Anweisungen und Einzelaufträge geben	159
4.3.4	Sich mit dem Mitarbeiter beraten (Counselling)	160
4.3.5	Mitarbeiterbesprechungen durchführen	161
4.3.6	Kontrollieren.....	162
4.4	Mitarbeiter beurteilen und bewertende Rückmeldungen geben	166
4.4.1	Beurteilung der Mitarbeiterleistung.....	166

4.4.2	Den Mitarbeitern die Einschätzung ihrer Leistung mitteilen und mit ihnen besprechen (bewertende Rückmeldungen)	169
4.5	Mitarbeiter entwickeln	175
4.5.1	Mitarbeiterpotenziale einschätzen	175
4.5.2	Mitarbeiter fördern	176
4.5.3	Mitarbeiter coachen	176
4.6	Änderungsprozesse durchführen und mit Mitarbeiterwiderständen umgehen.....	177
4.6.1	Änderungs- und Anpassungsprozesse durchführen	177
4.6.2	Mit Mitarbeiterwiderständen umgehen	179
4.7	Auf Besonderheiten von Gruppen von Mitarbeitern eingehen (Diversitätsmanagement)	180
4.8	Instrumente des Unternehmens zur Steuerung des Führungsverhaltens: Führungsgrundsätze, Management-by-Konzepte und integrierte Führungsmodelle	181
4.8.1	Führungsgrundsätze	181
4.8.2	Management-by-Konzepte	182
4.8.3	Integrierte Führungsmodelle.....	183
4.9	Zusammenfassung	185
4.10	Aufgaben	186
4.10.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	186
4.10.2	Fallstudie	186
4.11	Vertiefende Literaturhinweise.....	187
5	Macht, Politik und Konfliktmanagement.....	189
5.1	Macht.....	189
5.1.1	Erläuterung des Begriffes „Macht“	189
5.1.2	Grundlagen der Macht	191
5.1.3	Macht und Abhängigkeit	194
5.2	Politisches Verhalten im Unternehmen	195
5.2.1	Erläuterung des Begriffes: „Politik in Unternehmen (Mikropolitik)“	195
5.2.2	Strategien und Taktiken des politischen Verhaltens	196
5.2.3	Ursachen und Gründe für politisches Verhalten	202
5.2.4	Zum Umgang mit Macht und Politik in Unternehmen	204
5.3	Das Management von Konflikten in Unternehmen.....	205
5.3.1	Erläuterung des Begriffes „Konflikt“	205
5.3.2	Prozess der Entstehung, Entwicklung und Eskalation von Konflikten	206

5.3.3	Effektiver Umgang mit Konflikten	212
5.4	Zusammenfassung	214
5.5	Aufgaben	215
5.5.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	215
5.5.2	Fallstudie	215
5.6	Vertiefende Literaturhinweise.....	217
6	Führen von Arbeitsgruppen	220
6.1	Grundlagen	220
6.1.1	Begriff	220
6.1.2	Arten von Gruppen	222
6.1.3	Funktionen und Zwecke von Arbeitsgruppen.....	224
6.1.4	Persönliche Gründe für die Mitgliedschaft in Gruppen.....	225
6.2	Gruppendynamik	226
6.2.1	Phasen der Entwicklung von Gruppen	227
6.2.2	Rollen in Gruppen.....	229
6.2.3	Sozialer Status in Gruppen	231
6.2.4	Beziehungsstrukturen in Gruppen (Soziometrie).....	232
6.2.5	Gruppenpolarisation.....	233
6.3	Besondere Einflussfaktoren auf die Gruppenleistung.....	234
6.3.1	Leistungsbeeinflussung durch die Anwesenheit anderer Personen	235
6.3.2	„Bummeln und Trittbrettfahren“	235
6.3.3	Gruppennormen	237
6.3.4	Gruppenkohäsion	242
6.3.5	Gruppendenken und Gruppendruck	245
6.3.6	Risikoschub	247
6.4	Strategien zur Sicherstellung guter Gruppenleistungen: Das Teamführungsmodell	249
6.4.1	Entscheidungen der Führungskraft zur Steuerung und Führung der Gruppe.....	250
6.4.2	Teaminterne sachbezogene Maßnahmen.....	251
6.4.3	Teaminterne Maßnahmen im Hinblick auf die Beziehungsstruktur.....	256
6.4.4	Teamexterne Maßnahmen im Umfeld der Gruppenarbeit	261
6.5	Zusammenfassung	263
6.6	Aufgaben	264
6.6.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	264
6.6.2	Fallstudie	264
6.7	Vertiefende Literaturhinweise.....	266

7	Führungskompetenzen	267
7.1	Veränderung der Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften	267
7.2	Effektives Selbst- und Zeitmanagement als wichtige Kompetenz von Führungskräften	269
7.2.1	Grundlegende Prinzipien des Selbstmanagements	269
7.2.2	Grundlegende Prinzipien des Zeitmanagements	270
7.3	Entwicklung von Führungskompetenzen	271
7.4	Frauen in Führungspositionen	273
7.5	Führungsethik	275
7.5.1	Formen der Ethik	275
7.5.2	Authentische Führung (Authentic Leadership) und andere normativ-ethische Führungstheorien	276
7.6	Zusammenfassung	278
7.7	Aufgaben	278
7.7.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	278
7.7.2	Fallstudie	279
7.8	Vertiefende Literaturhinweise	280
8	Glossar	281
9	Lösungsvorschläge	295
9.1	Lösungsvorschläge zu Kapitel 1: Ziele der Personalführung und Prozess der Mitarbeitermotivation	295
9.2	Lösungsvorschläge zu Kapitel 2: Theorien der Führung und des Führungserfolges	297
9.3	Lösungsvorschläge zu Kapitel 3: Führungskommunikation	300
9.4	Lösungsvorschläge für Kapitel 4: Führungsfunktionen und Führungsinstrumente	301
9.5	Lösungsvorschläge für Kapitel 5: Macht, Politik und Konfliktmanagement	304
9.6	Lösungsvorschläge zu Kapitel 6: Führung von Arbeitsgruppen	307
9.7	Lösungsvorschläge zu Kapitel 7: „Führungskompetenzen“	309
10	Literaturverzeichnis	313
	Stichwortverzeichnis	319