

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | Ziele der Personalführung und der Prozess der Mitarbeitermotivation | 19 |
| 1.1 | Führung und Unternehmenserfolg | 20 |
| 1.2 | Erläuterung grundlegender Begriffe | 22 |
| 1.2.1 | Personal- oder Mitarbeiterführung | 22 |
| 1.2.2 | Führungskraft | 24 |
| 1.3 | Wichtige Ziele der Personalführung | 26 |
| 1.3.1 | Pflicht- und Goodwillbeiträge (Organizational Citizenship Behaviour oder Extra-Rollenverhalten) | 26 |
| 1.3.2 | Leistungsverhalten und Leistung | 28 |
| 1.3.3 | Vermeidung und Reduktion unerwünschter und abweichender Verhaltensweisen | 28 |
| 1.3.3.1 | Innere Kündigung | 30 |
| 1.3.3.2 | Fehlzeiten und Absentismus | 30 |
| 1.3.3.3 | Mobbing und Bossing | 30 |
| 1.3.4 | Arbeitsbezogene Einstellungen: Arbeitszufriedenheit, Job Involvement, Identifikation und Commitment | 31 |
| 1.3.4.1 | Arbeitszufriedenheit | 31 |
| 1.3.4.2 | Job Involvement | 34 |
| 1.3.4.3 | Identifikation und Commitment mit dem Unternehmen | 34 |
| 1.3.5 | Unternehmenskultur | 34 |
| 1.3.6 | Führungserfolg | 35 |
| 1.4 | Der Prozess der Mitarbeitermotivation | 37 |
| 1.4.1 | Motive | 37 |
| 1.4.1.1 | Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow | 38 |
| 1.4.1.2 | Wichtige Motive nach McClelland und anderen Forschern | 40 |
| 1.4.1.3 | Gemeinsamkeiten von Motiven | 42 |
| 1.4.2 | Anreize | 42 |
| 1.4.3 | Motivation | 44 |
| 1.4.3.1 | Grundlagen | 44 |
| 1.4.3.2 | Die Erwartungswerttheorie als eine Prozesstheorie der Motivation ... | 45 |
| 1.4.4 | Handlungen und Handlungsergebnisse | 47 |
| 1.4.5 | Bewertung, Deutung und Interpretation der Handlungen und Handlungsergebnisse | 48 |
| 1.4.5.1 | Umgang mit widersprüchlichen Wahrnehmungen (Theorie der kognitiven Dissonanz) | 49 |
| 1.4.5.2 | Die gedankliche und gefühlsmäßige Verarbeitung von Erfolg und Misserfolg | 49 |
| 1.4.5.3 | Die wahrgenommene Gerechtigkeit bei der Verteilung von Belohnungen: Austausch- oder Gerechtigkeitstheorien (Equity-Theorien) | 52 |
| 1.4.5.4 | Verarbeitungs- und Deutungsprozesse in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit | 55 |

| | | |
|---------|---|----|
| 1.5 | Zusammenfassung | 56 |
| 1.6 | Aufgaben | 57 |
| 1.6.1 | Wiederholungs- und Diskussionsfragen | 57 |
| 1.6.2 | Fallstudie | 57 |
| 1.7 | Vertiefende Literaturhinweise | 59 |
| 2 | Theorien der Führung und des Führungserfolges | 61 |
| 2.1 | Überblick | 61 |
| 2.1.1 | Vergleich der klassischen Führungstheorien mit den neueren Führungstheorien | 62 |
| 2.1.2 | Formen und Probleme der empirischen Überprüfung von Führungstheorien | 63 |
| 2.2 | Eigenschaftstheorie der Führung | 64 |
| 2.2.1 | Darstellung | 64 |
| 2.2.2 | Bewertung | 66 |
| 2.3 | Verhaltenstheorien der Führung (Führungsstilforschung) | 67 |
| 2.3.1 | Darstellung | 67 |
| 2.3.2 | Bewertung | 70 |
| 2.4 | Situationstheorien der Führung | 70 |
| 2.4.1 | Rollentheorie der Führung | 71 |
| 2.4.1.1 | Darstellung | 71 |
| 2.4.1.2 | Bewertung | 77 |
| 2.4.2 | Fiedlers Kontingenztheorie der Führung | 77 |
| 2.4.2.1 | Darstellung | 77 |
| 2.4.2.2 | Bewertung | 78 |
| 2.4.3 | Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard | 79 |
| 2.4.3.1 | Darstellung | 79 |
| 2.4.3.2 | Bewertung | 80 |
| 2.4.4 | Normative Entscheidungstheorie von Vroom und Yetton | 81 |
| 2.4.4.1 | Darstellung | 81 |
| 2.4.4.2 | Bewertung | 82 |
| 2.4.5 | Weg-Ziel-Theorie der Führung | 82 |
| 2.4.5.1 | Darstellung | 83 |
| 2.4.5.2 | Bewertung | 85 |
| 2.4.6 | Das GLOBE-Projekt: Führung in Abhängigkeit von der nationalen Kultur der Mitarbeiter (Interkulturelle Führung) | 86 |
| 2.4.6.1 | Darstellung | 86 |
| 2.4.6.2 | Bewertung | 87 |
| 2.5 | Charismatische Führung | 88 |
| 2.5.1 | Darstellung | 88 |
| 2.5.2 | Bewertung | 90 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.6 | Transformative Führung | 90 |
| 2.6.1 | Darstellung | 90 |
| 2.6.2 | Bewertung | 92 |
| 2.7 | Emotionale Führung (Führen mit emotionaler Intelligenz) | 92 |
| 2.7.1 | Darstellung | 92 |
| 2.7.2 | Bewertung | 100 |
| 2.8 | Zusammenfassung | 101 |
| 2.9 | Aufgaben | 102 |
| 2.9.1 | Wiederholungs- und Diskussionsfragen | 102 |
| 2.9.2 | Fallstudie | 102 |
| 2.10 | Vertiefende Literaturhinweise | 103 |
| 3 | Führungskommunikation | 105 |
| 3.1 | Grundlagen der Kommunikation | 105 |
| 3.2 | Die vier Seiten einer Aussage nach Schulz von Thun | 108 |
| 3.3 | Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne | 111 |
| 3.3.1 | Die Strukturanalyse: Persönlichkeits- oder Bewusstseinszustände | 111 |
| 3.3.2 | Analyse von Transaktionen | 113 |
| 3.4 | Geschlechts-, kultur- und schichtspezifische Kommunikation sowie elektronische Kommunikation | 118 |
| 3.5 | Nonverbale Kommunikation | 120 |
| 3.6 | Verbale Kommunikation | 122 |
| 3.7 | Grundlagen der effektiven Gestaltung von Mitarbeitergesprächen | 126 |
| 3.7.1 | Gesprächsvorbereitung | 127 |
| 3.7.2 | Durchführung des Gespräches | 128 |
| 3.7.3 | Gesprächsnachbereitung | 131 |
| 3.8 | Zusammenfassung | 132 |
| 3.9 | Aufgaben | 133 |
| 3.9.1 | Wiederholungs- und Diskussionsfragen | 133 |
| 3.9.2 | Fallstudie | 133 |
| 3.10 | Vertiefende Literaturhinweise | 134 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4 | Führungsfunktionen und Führungsinstrumente | 135 |
| 4.1 | Überblick über wichtige Funktionen der Mitarbeiterführung | 135 |
| 4.2 | Mitarbeiter auswählen, integrieren und | 136 |
| | wechselseitiges Vertrauen entwickeln | 136 |
| 4.2.1 | Wahrnehmungs- oder Beurteilungstendenzen bei Personalentscheidungen | 137 |
| 4.2.2 | Auswahl von Mitarbeitern und Empfehlungen zur Gestaltung des Einstellungsinterviews | 140 |
| 4.2.3 | Mitarbeiter integrieren | 142 |
| 4.2.4 | Wechselseitiges Vertrauen entwickeln | 143 |
| 4.3 | An Mitarbeiter Aufgaben und Kompetenzen delegieren, sie steuern und kontrollieren | 145 |
| 4.3.1 | Delegation | 145 |
| 4.3.2 | Ziele und Orientierungen vermitteln: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe | 147 |
| 4.3.2.1 | Vor- und Nachteile von Zielvorgabe und Zielvereinbarung | 148 |
| 4.3.2.2 | Bedingungen des effektiven Einsatzes von Zielen und Zielvereinbarungen | 148 |
| 4.3.3 | Anweisungen und Einzelaufträge geben | 151 |
| 4.3.4 | Sich mit dem Mitarbeiter beraten (Counselling) | 152 |
| 4.3.5 | Mitarbeiterbesprechungen durchführen | 152 |
| 4.3.6 | Kontrollieren | 153 |
| 4.4 | Mitarbeiter beurteilen und bewertende Rückmeldungen geben | 156 |
| 4.4.1 | Beurteilung der Mitarbeiterleistung | 157 |
| 4.4.1.1 | Besondere Wahrnehmungsprozesse bei der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten | 157 |
| 4.4.1.2 | Taktisches Verhalten von Führungskräften bei der Beurteilung von Mitarbeitern | 159 |
| 4.4.2 | Den Mitarbeitern die Einschätzung ihrer Leistung mitteilen und mit ihnen besprechen (bewertende Rückmeldungen) | 159 |
| 4.4.2.1 | Auswirkungen der bewertenden Rückmeldungen auf die Motivation der Mitarbeiter | 160 |
| 4.4.2.2 | Mitarbeiterverhalten bestätigen, loben und anerkennen | 162 |
| 4.4.2.3 | Mitarbeiterverhalten korrigieren und kritisieren | 162 |
| 4.4.2.4 | Empfehlungen zur Durchführung des Beurteilungsgesprächs | 164 |
| 4.5 | Mitarbeiter entwickeln | 165 |
| 4.5.1 | Mitarbeiterpotenziale einschätzen | 165 |
| 4.5.2 | Mitarbeiter fördern | 166 |
| 4.5.3 | Mitarbeiter coachen | 166 |
| 4.6 | Änderungsprozesse durchführen und mit Mitarbeiterwiderständen umgehen | 167 |
| 4.6.1 | Änderungs- und Anpassungsprozesse durchführen | 167 |
| 4.6.2 | Mit Mitarbeiterwiderständen umgehen | 169 |

| | | |
|---------|---|------------|
| 4.7 | Auf Besonderheiten von Gruppen von Mitarbeitern eingehen (Diversitätsmanagement) | 170 170 |
| 4.8 | Instrumente des Unternehmens zur Steuerung des Führungsverhaltens: Führungsgrundsätze, Management-by-Konzepte und integrierte Führungsmodelle | 171 171 |
| 4.8.1 | Führungsgrundsätze | 171 |
| 4.8.2 | Management-by-Konzepte | 172 |
| 4.8.3 | Integrierte Führungsmodelle | 173 |
| 4.9 | Zusammenfassung | 175 |
| 4.10 | Aufgaben | 176 |
| 4.10.1 | Wiederholungs- und Diskussionsfragen | 176 |
| 4.10.2 | Fallstudie | 176 |
| 4.11 | Vertiefende Literaturhinweise | 177 |
| 5 | Macht, Politik und Konfliktmanagement | 179 |
| 5.1 | Macht | 179 |
| 5.1.1 | Erläuterung des Begriffes „Macht“ | 179 |
| 5.1.2 | Grundlagen der Macht | 181 |
| 5.1.3 | Macht und Abhängigkeit | 184 |
| 5.2 | Politisches Verhalten im Unternehmen | 185 |
| 5.2.1 | Erläuterung des Begriffes: „Politik in Unternehmen (Mikropolitik)“ | 185 |
| 5.2.2 | Strategien und Taktiken des politischen Verhaltens | 186 |
| 5.2.2.1 | Grundlegende Strategien des politischen Verhaltens | 186 |
| 5.2.2.2 | Taktiken des politischen Verhaltens | 187 |
| 5.2.2.3 | Einsatz der Taktiken des politischen Verhaltens bei der Mitarbeiterführung und bei der Führung von unten | 191 |
| 5.2.3 | Ursachen und Gründe für politisches Verhalten | 192 |
| 5.2.4 | Zum Umgang mit Macht und Politik in Unternehmen | 194 |
| 5.3 | Das Management von Konflikten in Unternehmen | 195 |
| 5.3.1 | Erläuterung des Begriffes „Konflikt“ | 195 |
| 5.3.2 | Prozess der Entstehung, Entwicklung und Eskalation von Konflikten | 196 |
| 5.3.3 | Effektiver Umgang mit Konflikten | 202 |
| 5.4 | Zusammenfassung | 204 |
| 5.5 | Aufgaben | 205 |
| 5.5.1 | Wiederholungs- und Diskussionsfragen | 205 |
| 5.5.2 | Fallstudie | 205 |
| 5.6 | Vertiefende Literaturhinweise | 207 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6 | Führen von Arbeitsgruppen | 209 |
| 6.1 | Grundlagen | 210 |
| 6.1.1 | Begriff | 210 |
| 6.1.2 | Arten von Gruppen | 212 |
| 6.1.3 | Funktionen und Zwecke von Arbeitsgruppen | 214 |
| 6.1.4 | Persönliche Gründe für die Mitgliedschaft in Gruppen | 215 |
| 6.2 | Gruppendynamik | 216 |
| 6.2.1 | Phasen der Entwicklung von Gruppen | 217 |
| 6.2.2 | Rollen in Gruppen | 219 |
| 6.2.3 | Sozialer Status in Gruppen | 221 |
| 6.2.4 | Beziehungsstrukturen in Gruppen (Soziometrie) | 222 |
| 6.2.5 | Gruppenpolarisation | 223 |
| 6.3 | Besondere Einflussfaktoren auf die Gruppenleistung | 224 |
| 6.3.1 | Leistungsbeeinflussung durch die Anwesenheit anderer Personen | 224 |
| 6.3.2 | „Bummeln und Trittbrettfahren“ | 225 |
| 6.3.3 | Gruppennormen | 227 |
| 6.3.3.1 | Entwicklung von Gruppennormen | 228 |
| 6.3.3.2 | Stufen der Übernahme von Gruppennormen (Normenkonformität) | 229 |
| 6.3.3.3 | Einflussfaktoren auf die Normenkonformität | 229 |
| 6.3.4 | Gruppenkohäsion | 231 |
| 6.3.4.1 | Einflussfaktoren auf die Gruppenkohäsion | 231 |
| 6.3.4.2 | Wirkungen hoher Gruppenkohäsion | 232 |
| 6.3.5 | Gruppendenken und Gruppendruck | 234 |
| 6.3.6 | Risikoschub | 235 |
| 6.4 | Strategien zur Sicherstellung guter Gruppenleistungen: | |
| | Das Teamführungsmodell | 237 |
| 6.4.1 | Entscheidungen der Führungskraft zur Steuerung und Führung der Gruppe | 238 |
| 6.4.2 | Teaminterne sachbezogene Maßnahmen | 239 |
| 6.4.2.1 | Eignung der Gruppenarbeit für Teamarbeit | 239 |
| 6.4.2.2 | Klare Definition des Zieles und des Auftrages | 242 |
| 6.4.2.3 | Bestimmung der richtigen Gruppengröße | 243 |
| 6.4.2.4 | Auswahl der Gruppenmitglieder | 243 |
| 6.4.2.5 | Organisation, Steuerung und Kontrolle der Gruppenarbeit | 243 |
| 6.4.3 | Teaminterne Maßnahmen im Hinblick auf die Beziehungsstruktur | 244 |
| 6.4.3.1 | Einflussnahmen in den einzelnen Phasen der Gruppenarbeit | 245 |
| 6.4.3.2 | Entwicklung eines kooperativen und konstruktiven Arbeitsklimas und Spielregeln für die Gruppenarbeit: Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) | 246 |
| 6.4.3.3 | Teamentwicklungstraining | 247 |
| 6.4.3.4 | Konfliktmanagement | 247 |
| 6.4.3.5 | Commitment sicherstellen | 248 |
| 6.4.4 | Teamexterne Maßnahmen im Umfeld der Gruppenarbeit | 249 |
| 6.4.4.1 | Ausreichende Unterstützung und Schutz vor Störungen von außerhalb | 249 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6.4.4.2 | Networking und Repräsentation des Teams nach außen | 249 |
| 6.4.4.3 | Bewertung der Teamleistung durch Externe | 249 |
| 6.4.4.4 | Adäquates Entlohnungssystem | 250 |
| 6.5 | Zusammenfassung | 251 |
| 6.6 | Aufgaben | 252 |
| 6.6.1 | Wiederholungs- und Diskussionsfragen | 252 |
| 6.6.2 | Fallstudie | 252 |
| 6.7 | Vertiefende Literaturhinweise | 254 |
| 7 | Führungskompetenzen | 255 |
| 7.1 | Veränderung der Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften | 255 |
| 7.2 | Effektives Selbst- und Zeitmanagement als wichtige Kompetenz von Führungskräften | 257 |
| 7.2.1 | Grundlegende Prinzipien des Selbstmanagements | 257 |
| 7.2.2 | Grundlegende Prinzipien des Zeitmanagements | 258 |
| 7.3 | Entwicklung von Führungskompetenzen | 259 |
| 7.4 | Frauen in Führungspositionen | 261 |
| 7.5 | Führungsethik | 263 |
| 7.5.1 | Formen der Ethik | 263 |
| 7.5.2 | Authentische Führung (Authentic Leadership) und andere normativ-ethische Führungstheorien | 264 |
| 7.6 | Zusammenfassung | 266 |
| 7.7 | Aufgaben | 266 |
| 7.7.1 | Wiederholungs- und Diskussionsfragen | 266 |
| 7.7.2 | Fallstudie | 267 |
| 7.8 | Vertiefende Literaturhinweise | 268 |
| 8 | Glossar | 269 |
| 9 | Lösungsvorschläge | 283 |
| 9.1 | Lösungsvorschläge zu Kapitel 1: Ziele der Personalführung und Prozess der Mitarbeitermotivation | 283 |
| 9.2 | Lösungsvorschläge zu Kapitel 2: Theorien der Führung und des Führungserfolges | 285 |
| 9.3 | Lösungsvorschläge zu Kapitel 3: Führungskommunikation | 287 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 9.4 | Lösungsvorschläge für Kapitel 4: Führungsfunktionen und Führungsinstrumente | 289 |
| 9.5 | Lösungsvorschläge für Kapitel 5: Macht, Politik und Konfliktmanagement | 291 |
| 9.6 | Lösungsvorschläge zu Kapitel 6: Führung von Arbeitsgruppen | 294 |
| 9.7 | Lösungsvorschläge zu Kapitel 7: „Führungskompetenzen“ | 296 |
| 10 | Literaturverzeichnis | 299 |
| | Stichwortverzeichnis | 305 |