

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis  | XX        |
| Abkürzungen  | XXIII     |
| Verwendete Symbole   | XXIV      |
| Arbeitshinweise  | XXV       |
| <br>   |           |
| <b>I. Abschnitt: Einleitung</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 Personalführung als eigenständiges Feld der Unternehmensführung</b>                         | <b>2</b>  |
| 1.1 Die Beteiligten am und ihre Beiträge zum Personalführungsprozeß                              | 2         |
| 1.1.1 Personalabteilung  | 3         |
| 1.1.2 Vorgesetzte  | 5         |
| 1.1.3 Mitarbeiter  | 6         |
| 1.1.4 Betriebsrat  | 6         |
| 1.2 Der gegenständliche Schwerpunkt des Buches   | 7         |
| 1.3 Personalführung im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ansprüchen | 8         |
| 1.3.1 Personalwirtschaftlicher Hintergrund   | 8         |
| 1.3.2 Inhalte arbeitnehmerseitiger Leistung  | 12        |
| 1.3.3 Gesellschaftlicher Kontext   | 21        |
| 1.4 Der innere Ablauf von Personalführungs- und Sach-/Leitungsaufgaben                           | 28        |
| ✓ 1.5 Personalführung als Prozeß   | 30        |
| 1.5.1 Die Regelkreischarakteristik der Führungsbeziehung   | 30        |
| 1.5.2 Die das Arbeitsverhalten bestimmenden Einflußfaktoren                                      | 33        |
| 1.6 Personalführung im Zyklus der Managementfunktionen   | 35        |
| 1.7 Personalführung als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung und Lehre                        | 38        |
| 1.7.1 Sachgegenstände  | 38        |
| 1.7.2 Bezüge zu verwandten wissenschaftlichen Disziplinen  | 39        |
| 1.7.3 Lehr- und Erlernbarkeit  | 41        |
| Anhang zu Kapitel 1  | 42        |
| <br>   |           |
| <b>II. Abschnitt: Das betriebliche Umfeld des Führungsprozesses</b>                              | <b>45</b> |
| <b>2 Der Betrieb als ökonomisch-technisches, soziales, ökologisches und geistiges Gebilde</b>    | <b>46</b> |
| Anhang zu Kapitel 2  | 49        |
| <br>   |           |
| <b>3 Betriebsorganisation und Führung</b>  | <b>51</b> |
| 3.1 Funktionen der Betriebsorganisation  | 51        |
| 3.2 Hierarchie   | 53        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.3      | Leistungs- und Zuordnungssysteme . . . . .   | 56         |
| 3.4      | Organisationsgrundsätze . . . . .  | 62         |
| 3.5      | Wechselwirkungen zwischen Betriebsorganisation und Führung . . . . .               | 67         |
|          | Anhang zu Kapitel 3 . . . . .  | 67         |
| <b>4</b> | <b>Einfluß im Betrieb . . . . .</b>  | <b>70</b>  |
| 4.1      | Problemstellung . . . . .  | 70         |
| 4.2      | Stellengebundene formelle Herrschaftsbefugnisse . . . . .                          | 72         |
| 4.3      | Autorität . . . . .  | 74         |
| 4.4      | Faktische Beherrschung . . . . .   | 79         |
| 4.5      | Zusammenfassende Bewertung . . . . .   | 83         |
|          | Anhang zu Kapitel 4 . . . . .  | 84         |
| <b>5</b> | <b>Der Betrieb als Ort sozialer Bewertungen des Menschen . . . . .</b>             | <b>86</b>  |
| 5.1      | Problemstellung . . . . .  | 86         |
| 5.2      | Stellenbesetzung als Verknüpfung von Anforderungs- und Leistungsprofilen . . . . . | 88         |
| 5.3      | Stellenabhängige Bewertungsmerkmale der Arbeitsbeziehung . . . . .                 | 89         |
| 5.4      | Bewertungsmerkmale des Stelleninhabers . . . . .                                   | 93         |
|          | 5.4.1 Sozialer Status [7] . . . . .  | 93         |
|          | 5.4.2 Soziale Rolle . . . . .  | 95         |
|          | 5.4.3 Einfluß . . . . .  | 98         |
|          | 5.4.4 Soziales Prestige . . . . .  | 99         |
| 5.5      | Zusammenfassende Bewertung . . . . .   | 101        |
|          | Anhang zu Kapitel 5 . . . . .  | 102        |
| <b>6</b> | <b>Gruppen im Betrieb . . . . .</b>  | <b>105</b> |
| 6.1      | Unterscheidungsmerkmale und Begriff . . . . .                                      | 105        |
| 6.2      | Die soziale Kleingruppe und ihre Dynamik . . . . .                                 | 106        |
| 6.3      | Erscheinungsbilder im Betrieb . . . . .  | 110        |
| 6.4      | Bedeutung im Arbeits- und Führungsprozeß . . . . .                                 | 115        |
|          | Anhang zu Kapitel 6 . . . . .  | 117        |
| <b>7</b> | <b>Das informelle Gefüge im Betrieb . . . . .</b>                                  | <b>120</b> |
| 7.1      | Ursachen und Begriff . . . . .   | 120        |
| 7.2      | Ausformungen . . . . .   | 122        |
| 7.3      | Bedeutung in der Praxis . . . . .  | 126        |
|          | Anhang zu Kapitel 7 . . . . .  | 128        |
| <b>8</b> | <b>Das Arbeitsrecht als Handlungsrahmen der Personalführung . . . . .</b>          | <b>129</b> |
| 8.1      | Gegenstände, Funktionen und Normen . . . . .                                       | 130        |
| 8.2      | Kernelemente der Arbeitsverfassung . . . . .                                       | 132        |
| 8.3      | Instanzen für Setzung und Vollzug des Arbeitsrechts . . . . .                      | 133        |
| 8.4      | Kernelemente der Betriebsverfassung . . . . .                                      | 137        |
| 8.5      | Hinweise zum Arbeitsvertragsrecht . . . . .  | 143        |
| 8.6      | Kernelemente des Arbeitsschutzrechtes . . . . .                                    | 148        |

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| 8.7         | Rechtsfragen des Führens . . . . .   | 152        |
|             | Anhang zu Kapitel 8 . . . . .  | 155        |
| <b>III.</b> | <b>Abschnitt: Bedingung menschlicher Leistungsbereitschaft: Arbeitsmotivation</b>  | <b>161</b> |
| <b>9</b>    | <b>Arbeitsmotivation als Determinante menschlicher Leistung . . . . .</b>  | <b>162</b> |
| 9.1         | Problemstellung . . . . .  | 162        |
| 9.2         | Grundmodell des Motivierungsprozesses . . . . .  | 165        |
| 9.3         | Ansätze zur Erklärung des Motivierungsprozesses [1] . . . . .  | 166        |
|             | 9.3.1 Zielinhalts-Theorien . . . . .   | 166        |
|             | 9.3.2 Prozeß-Theorien . . . . .  | 169        |
|             | 9.3.3 Prüfung der Anwendbarkeit . . . . .  | 171        |
| 9.4         | Das modifizierte Erwartungs-Wert-Modell als anzuwendendes<br>Motivierungskonzept . . . . .   | 171        |
| 9.5         | Individualziele als Auslöser individueller Leistungsbereitschaft . . . . .   | 173        |
|             | 9.5.1 Inhalte, Merkmale und Begriff von Individualzielen . . . . .   | 173        |
|             | 9.5.2 Persönlichkeitsgebundenheit . . . . .  | 176        |
|             | 9.5.3 Belohnung und Belohnungswert . . . . .   | 181        |
|             | 9.5.4 Ermittlung individueller Zielspektren in der betrieblichen Praxis . . . . .  | 183        |
| 9.6         | Erfolgswahrscheinlichkeit in der Arbeit als Bedingung von Leistungsbereitschaft . . . . .  | 185        |
| 9.7         | Das Problem der Belohnungsangemessenheit . . . . .   | 186        |
| 9.8         | Arbeitszufriedenheit im Motivationsprozeß . . . . .  | 188        |
| 9.9         | Störungen im Motivierungsprozeß . . . . .  | 192        |
|             | 9.9.1 Ursachenfelder . . . . .   | 192        |
|             | 9.9.2 Störfolgen . . . . .   | 196        |
| 9.10        | Folgerungen für die Praxis betrieblicher Arbeitsmotivierung . . . . .  | 197        |
|             | Anhang zu Kapitel 9 . . . . .  | 199        |
| <b>10</b>   | <b>Ansatzpunkte einer motivationsfördernden Gestaltung der Arbeitsbeziehung . . . . .</b>  | <b>203</b> |
| 10.1        | Akzeptanz eines zeitgemäßen Menschenbildes . . . . .   | 203        |
|             | 10.1.1 Ganzheitlichkeit des Menschen . . . . .   | 203        |
|             | 10.1.2 Wesensgemäßheiten . . . . .   | 205        |
|             | 10.1.3 Prägungen des Zeitgeistes . . . . .   | 206        |
| 10.2        | Bereitstellung eines mit akzeptierten Werten lebenden Unternehmensleitbildes . . . . .   | 207        |
| 10.3        | Einbindung der Interessen- und Aktionspotentiale von Mitarbeitern<br>in das Unternehmensgeschehen . . . . .                        | 208        |
|             | 10.3.1 Grundproblematik . . . . .  | 208        |
|             | 10.3.2 Mitarbeiter in operative Bereichs-Planungen einbeziehen . . . . .   | 209        |
|             | 10.3.3 Mitarbeiter an Entscheidungen und Maßnahmen, die sie berühren,<br>partizipieren lassen . . . . .                            | 210        |
|             | 10.3.4 Mitarbeiter an der Definition eigener Leistungsziele beteiligen . . . . .   | 210        |
|             | 10.3.5 Arbeitsgruppen mit Autonomie ausstatten . . . . .   | 210        |
|             | 10.3.6 Gruppen und Workshops zur Beteiligung an Projekten der Unternehmens-<br>und Persönlichkeitsentwicklung einrichten . . . . . | 210        |
|             | 10.3.7 Informations- und Meinungs-austausch verdichten . . . . .   | 211        |
|             | 10.3.8 Mitarbeiter finanziell beteiligen . . . . .   | 211        |
| 10.4        | Gestaltung der Arbeit [14] . . . . .   | 212        |
|             | 10.4.1 Delegation von definierten Aufgabenbereichen mit kongruenter Kompetenz<br>und Verantwortlichkeit . . . . .                  | 213        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 10.4.2     | Verringerung von Monotonie durch Arbeitsstrukturierung [17]                          | 216        |
| 10.4.3     | Anreicherung der Arbeitsbeziehung mit psychologischen Werten                         | 218        |
| 10.5       | Gestaltung des Arbeitsumfeldes   | 220        |
| 10.5.1     | Erscheinungsbild des Führens   | 220        |
| 10.5.2     | Entlohnung [19]  | 220        |
| 10.5.3     | Betriebsorganisation [29]  | 225        |
| 10.5.4     | Arbeitszeit  | 226        |
| 10.5.5     | Arbeitsplatz und äußeres Umfeld  | 229        |
| 10.5.6     | Zwischenmenschlicher Umgang  | 230        |
| 10.5.7     | Statuspflege   | 231        |
| 10.5.8     | Arbeitsplatzsicherheit   | 232        |
| 10.5.9     | Privatleben  | 232        |
| 10.5.10    | Belohnungswerte Sonderleistungen   | 233        |
| 10.5.11    | Klimapflege insgesamt  | 234        |
| 10.6       | Zusammenfassung einiger übergeordneter Gesichtspunkte                                | 234        |
| 10.6.1     | Anreicherung der Arbeit mit »Freizeitwerten«   | 234        |
| 10.6.2     | Das Ganzheitlichkeitsprinzip im Motivieren   | 237        |
|            | Anhang zu Kapitel 10   | 237        |
| <b>IV.</b> | <b>Abschnitt: Der Vorgesetzte im Führungsprozeß</b>                                  | <b>243</b> |
| <b>11</b>  | <b>Führen als soziale Funktion</b>   | <b>244</b> |
| 11.1       | Begriff und Wesensmerkmale   | 244        |
| 11.2       | Zeit- und situationsüberdauernde Ziele:  | 245        |
| 11.3       | Mittel des Führens   | 245        |
| 11.4       | Funktionsformen der Führungstätigkeit  | 246        |
| 11.5       | Die Bereiche des unmittelbaren und des mittelbaren Führens                           | 247        |
|            | Anhang zu Kapitel 11   | 249        |
| <b>12</b>  | <b>Theoretische Ansätze zur Erklärung von Führungseffizienz</b>                      | <b>250</b> |
| 12.1       | Eigenschaftstheorien (STOGDILL 1948, MANN 1959) [2]                                  | 250        |
| 12.2       | Verhaltenstheorien   | 250        |
| 12.3       | Situationstheoretische Ansätze   | 254        |
| 12.4       | Der motivationale Ansatz der Weg-Ziel-(Path-goal)-Theorie                            | 255        |
| 12.5       | Bewertung ihrer Praktikabilität  | 256        |
|            | Anhang zu Kapitel 12   | 257        |
| <b>13</b>  | <b>Motivationale Führung als Konzept effizienten Führens</b>                         | <b>259</b> |
| 13.1       | Wirkungszusammenhänge  | 259        |
| 13.2       | Kritische Überlegungen   | 263        |
| 13.3       | Einführung motivationalen Führens, Hemmpotentiale und Schranken                      | 266        |
| 13.4.      | Die Entwicklung von Arbeitsmotivation im Führen zur Organisation motivierter Partner | 267        |
|            | Anhang zu Kapitel 13   | 270        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>14</b> | <b>Erfolgsoptimierende Verhaltens- und Gestaltungsschwerpunkte motivationalen Führens . . . . .</b>  | <b>271</b> |
| 14.1      | Zur Führungsaufgabe zeitgemäße Einstellungen gewinnen . . . . .  | 271        |
| 14.2      | In Führungssituationen den Erfolg gestalten . . . . .  | 273        |
| 14.2.1    | Problemstellung . . . . .  | 273        |
| 14.2.2    | Determinanten der Führungssituation . . . . .  | 276        |
| 14.3      | Im Führungsstil motivierend wirken . . . . .   | 277        |
| 14.3.1    | Zum Begriff »Führungsstil« . . . . .   | 277        |
| 14.3.2    | Stilprägende Komponenten . . . . .   | 278        |
| 14.3.3    | Empfohlene kognitive Stilelemente . . . . .  | 279        |
|           | A) Ziel-/wegmarkierend: . . . . .  | 279        |
|           | B) Anforderungs- und belohnungsintensiv: . . . . .   | 279        |
|           | C) Autoritativ: . . . . .  | 282        |
|           | D) Dialogisch-partizipativ: . . . . .  | 282        |
|           | E) Menschen-akzeptierend: . . . . .  | 284        |
| 14.3.4    | Das Spannungsfeld zwischen typisierten Verhaltensanforderungen, Persönlichkeitsstruktur und betrieblicher Realität in der Praxis . . . . . | 285        |
| 14.4      | Zentrale Gebote qualifizierten Führens im Alltag beachten . . . . .  | 288        |
|           | A) Die Anforderungen des Tages positiv annehmen . . . . .  | 288        |
|           | B) Gerechtigkeit üben . . . . .  | 288        |
|           | C) Mitarbeiter gruppen-differenziert gleichbehandeln . . . . .   | 289        |
|           | D) Vertrauen erwerben . . . . .  | 290        |
|           | E) Vertrauen geben . . . . .   | 293        |
|           | F) Begründungen geben . . . . .  | 293        |
|           | G) Sicherheit geben . . . . .  | 293        |
|           | H) Im Entscheiden Folgen für die Mitarbeitermotivation bedenken . . . . .  | 295        |
|           | I) Für Mitarbeiter und ihre Anliegen Zeit haben . . . . .  | 295        |
|           | J) Zwischenmenschliche Schmelzbrände löschen . . . . .   | 296        |
|           | K) Kompromißfähig sein . . . . .   | 296        |
|           | L) Schon heute mit dem »Kapital Zukunft« arbeiten . . . . .  | 297        |
|           | M) Auf »Übermenschentum« verzichten . . . . .  | 297        |
|           | N) In neuen Bereichen mit Augenmaß starten . . . . .   | 298        |
|           | O) Vor Können und Leistung anderer Respekt zeigen . . . . .  | 299        |
|           | P) Auf Pedanterie und Anpassungszwänge verzichten . . . . .  | 300        |
|           | Q) Die eigene Sphäre intakt halten . . . . .   | 301        |
|           | R) Auf »abstaubende Cleverneß« verzichten . . . . .  | 301        |
|           | S) Führungsintensität an Führungsbedarf und Tagesform messen . . . . .   | 302        |
|           | T) Mitarbeiter selbständig arbeiten lassen . . . . .   | 303        |
|           | U) Mit Fehlern richtig umgehen . . . . .   | 303        |
|           | V) Persönliche Präsenz zeigen . . . . .  | 305        |
|           | W) Beschwerdefreundlich führen [4] . . . . .   | 305        |
|           | X) Zu seinen Leuten stehen . . . . .   | 307        |
|           | Y) Freiraum für geistige Lebendigkeit eröffnen . . . . .   | 307        |
|           | Z) Stolz auf das Unternehmen und seine Leistung vermitteln . . . . .   | 307        |
| 14.5      | Lokomotion und Kohäsion situativ optimieren . . . . .  | 308        |
| 14.6      | Distanz und Kontakt situativ ausbalancieren . . . . .  | 311        |
| 14.7      | Rollenerwartungen und Werthaltungen bewältigen . . . . .   | 314        |
| 14.8      | Konflikte produktiv nutzen [6] . . . . .   | 316        |
| 14.9      | Menschen in ihrem Wesen erkennen . . . . .   | 319        |
| 14.10     | Sprachlich flexibel auf Adressaten einstellen . . . . .  | 323        |
| 14.11     | Mitarbeiter fördern und entwickeln . . . . .   | 324        |
| 14.12     | Kreativität freisetzen, Innovationen umsetzen und Änderungen bewältigen . . . . .  | 327        |
| 14.13     | Erotische Spannungsfelder bewältigen . . . . .   | 331        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 14.14     | Gesundheit fördern, Krankheiten vermeiden und gegen überhöhten Absentismus<br>angehen . . . . .        | 334        |
| 14.14.1   | Begriffe und Befunde . . . . .   | 334        |
| 14.14.2   | Felder und Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung . . . . .                                      | 336        |
| 14.14.3   | Umgang mit Absentismus . . . . .   | 339        |
| 14.15     | Das Arbeitsklima insgesamt pflegen . . . . .   | 343        |
| 14.16     | Eigenverantwortung der Mitarbeiter für qualifizierte Zusammenarbeit entwickeln .                       | 347        |
|           | Anhang zu Kapitel 14 . . . . .   | 349        |
| <b>15</b> | <b>Der Vorgesetzte als Aufgabenträger im Unternehmen . . . . .</b>                                     | <b>360</b> |
| 15.1      | Zentrale Anforderungen des Unternehmens an den Vorgesetzten . . . . .                                  | 360        |
| 15.2      | Qualifikationsbereiche des Vorgesetzten . . . . .  | 361        |
| 15.2.1    | Als Fachkraft . . . . .  | 361        |
| 15.2.2    | Als Führungskraft . . . . .  | 362        |
| 15.2.3    | Als Persönlichkeit . . . . .   | 362        |
| 15.2.4    | Zusammenfassende Betrachtung . . . . .   | 363        |
| 15.3      | Bedingungen qualifizierten Führens in der Verantwortung des Vorgesetzten . . . . .                     | 365        |
| 15.3.1    | Funktionsadäquate Qualifikation aktiv sicherstellen . . . . .  | 365        |
| 15.3.2    | Markt-/Kundennähe zeigen . . . . .   | 366        |
| 15.3.3    | Balance zwischen Zeit, Aufgaben und Kraft herstellen . . . . .   | 366        |
| 15.3.4    | Effektive Erfolgsstrategien und Arbeitstechniken anwenden . . . . .                                    | 370        |
| 15.3.5    | Gesundheit schützen und erhalten . . . . .   | 371        |
| 15.3.6    | Als Nachwuchskraft den Theorie-Praxis-Konflikt und neue Rollenbilder bewältigen                        | 373        |
| 15.4      | Bedingungen qualifizierten Führens in der Verantwortung des Unternehmens . . . . .                     | 374        |
| 15.4.1    | Grundüberlegung . . . . .  | 374        |
| 15.4.2    | Führungskräfte zum Motivieren motivieren . . . . .   | 374        |
| 15.4.3    | Anforderungsadäquate Entwicklungsmöglichkeiten schaffen . . . . .                                      | 374        |
| 15.4.4    | Führungsleistung durch optimale Führungsbedingungen ermöglichen . . . . .                              | 376        |
|           | Anhang zu Kapitel 15 . . . . .   | 379        |
| <b>V.</b> | <b>Abschnitt: Schwerpunkte des Personalführungsprozesses<br/>in der betrieblichen Praxis . . . . .</b> | <b>381</b> |
| <b>16</b> | <b>Fragen zur Organisation der Arbeit im unterstellten Bereich . . . . .</b>                           | <b>382</b> |
| 16.1      | Zur Bildung von Arbeitsbereichen und -funktionen . . . . .   | 382        |
| 16.2      | Dienstweg und Führungsspanne . . . . .   | 383        |
| 16.3      | Das Delegationsprinzip [4] . . . . .   | 384        |
| 16.3.1    | Problemstellung und Begriff . . . . .  | 384        |
| 16.3.2    | Ziele und Kriterien des Delegierens . . . . .  | 386        |
| 16.3.3    | Wirkungen des Delegierens . . . . .  | 388        |
| 16.3.4    | Stellung der Beteiligten in der Delegationsbeziehung . . . . .   | 390        |
| 16.3.5    | Probleme der praktischen Durchführung . . . . .  | 391        |
| 16.4      | Die Regelung der Stellvertretung . . . . .   | 394        |
| 16.5      | Die Definition des Arbeitsfeldes in der Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung [7]                     | 397        |
| 16.6      | Führungsgrundsätze als strukturgebendes Instrument für Führung und<br>Zusammenarbeit . . . . .         | 402        |
|           | Anhang zu Kapitel 16 . . . . .   | 403        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>17</b> | <b>Das Stellenbesetzungsverfahren</b>  | 409 |
| 17.1      | Problemstellung [1]  | 409 |
| 17.2      | Verfahrensüberblick  | 410 |
| 17.3      | Bemerkungen zur Personalauswahl-Entscheidung                                   | 411 |
| 17.4      | Einführung des neuen Mitarbeiters in Arbeit und Arbeitsumfeld                  | 414 |
| 17.4.1    | Problemstellung  | 414 |
| 17.4.2    | Strategien der Einführung  | 415 |
| 17.4.3    | Felder der Einführung  | 417 |
| 17.4.4    | Empfehlungen zur Einführungspraxis   | 420 |
|           | Anhang zu Kapitel 17   | 421 |
| <b>18</b> | <b>Komponenten der mit dem Mitarbeiter zu treffenden Leistungsvereinbarung</b> | 424 |
| 18.1      | Wesen und Funktionen   | 424 |
| 18.2      | Arbeitszielvereinbarung  | 425 |
| 18.3      | Erteilung von Einzelaufträgen  | 430 |
| 18.4      | Vereinbarung von Arbeitsverhaltens-Leitsätzen [3]                              | 431 |
| 18.5      | Vorgaben im weiteren Sinne   | 433 |
|           | Anhang zu Kapitel 18   | 434 |
| <b>19</b> | <b>Kontrolle</b>   | 436 |
| 19.1      | Funktionen   | 436 |
| 19.2      | Gegenstände und Arten  | 437 |
| 19.3      | Umfang und Dichte  | 439 |
| 19.4      | Kontrollinstanzen  | 440 |
| 19.5      | Empfehlungen zur Praxis persönlicher Fremdkontrollen                           | 441 |
| 19.6      | Selbstkontrolle als rationalisiertes Kontrollverfahren                         | 442 |
|           | Anhang zu Kapitel 19   | 443 |
| <b>20</b> | <b>Bewertende Rückmeldung</b>  | 445 |
| 20.1      | Begriff und generelle Funktionen   | 445 |
| 20.2      | Besonderheiten situativer Rückmeldung  | 446 |
| 20.3      | Rückmeldung positiver Befunde  | 447 |
| 20.4      | Rückmeldung wertneutraler Befunde  | 453 |
| 20.5      | Rückmeldung negativer Befunde  | 453 |
| 20.6      | Rückmeldung des Mitarbeiters an den Vorgesetzten                               | 462 |
| 20.7      | Rückmeldung längerfristiger Mitarbeit aufgrund einer Leistungsbeurteilung      | 463 |
|           | Anhang zu Kapitel 20   | 466 |
| <b>21</b> | <b>Kommunikation, Information und Kooperation</b>                              | 472 |
| 21.1      | Interpersonelle Kommunikation  | 472 |
| 21.1.1    | Begriff und Modell   | 472 |
| 21.1.2    | Mehrschichtigkeit menschlicher Kommunikation                                   | 473 |
| 21.2      | Information in Führung und Zusammenarbeit                                      | 475 |
| 21.2.1    | Ziele  | 475 |
| 21.2.2    | Probleme der Praxis  | 476 |
| 21.2.3    | Optimierung betrieblichen Informierens   | 479 |

---

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 21.3      | Telekommunikation [9] . . . . .   | 483        |
| 21.4      | Besprechungen als Kommunikationsmittel . . . . .  | 485        |
| 21.5      | Kooperation im Arbeits- und Führungsprozeß . . . . .  | 492        |
|           | Anhang zu Kapitel 21 . . . . .  | 494        |
| <b>22</b> | <b>Die berufstätige Frau im Betrieb . . . . .</b>   | <b>498</b> |
| 22.1      | Rollenbilder zwischen Wandel und Beharrung . . . . .  | 498        |
| 22.2      | Tatbestände . . . . .   | 500        |
| 22.3      | Aufgaben für die Arbeitswelt . . . . .  | 502        |
| 22.4      | Die Frau als Mitarbeiterin . . . . .  | 503        |
| 22.5      | Die Frau als Vorgesetzte . . . . .  | 504        |
|           | Anhang zu Kapitel 22 . . . . .  | 505        |
| <b>23</b> | <b>Besonderheiten des Führens von und der Zusammenarbeit<br/>mit ausgewählten Adressatengruppen . . . . .</b> | <b>507</b> |
| 23.1      | Führen von Gruppen . . . . .  | 507        |
| 23.1.1    | Arbeitsgruppe allgemein . . . . .   | 507        |
| 23.1.2    | Teilautonome/selbststeuernde Arbeitsgruppen . . . . .   | 508        |
| 23.1.3    | Beteiligungsgruppen . . . . .   | 510        |
| 23.1.4    | Hochqualifizierte . . . . .   | 511        |
| 23.2      | Führen jugendlicher Mitarbeiter [5] . . . . .   | 512        |
| 23.3      | Führen älterer Mitarbeiter . . . . .  | 518        |
| 23.4      | Führen ausländischer Mitarbeiter . . . . .  | 521        |
| 23.5      | Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten . . . . .   | 526        |
| 23.6      | Zusammenarbeit mit Vorgesetzten-Kollegen . . . . .  | 527        |
| 23.7      | Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat [14] . . . . .   | 528        |
|           | Anhang zu Kapitel 23 . . . . .  | 530        |
| <b>24</b> | <b>Personelle Veränderungen im unterstellten Bereich . . . . .</b>  | <b>533</b> |
| 24.1      | Umsetzung von Mitarbeitern . . . . .  | 533        |
| 24.2      | Austritt von Mitarbeitern . . . . .   | 534        |
| 24.2.1    | Anlässe . . . . .   | 534        |
| 24.2.2    | Abschlußgespräch . . . . .  | 534        |
| 24.2.3    | Zeugnis [1] . . . . .   | 535        |
| 24.3      | Mitwirkungsrechte des Betriebsrates . . . . .   | 536        |
|           | Anhang zu Kapitel 24 . . . . .  | 537        |
| <b>25</b> | <b>Personalführung im Zeichen progressiver Strategien der Unternehmensentwicklung</b>                         | <b>539</b> |
| 25.1      | Rückblick auf das »Lean-Management« . . . . .   | 539        |
| 25.2      | Total Quality als Leistungsziel im Qualitätsmanagement . . . . .  | 540        |
| 25.3      | Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß als Entwicklungsprinzip zu Total Quality . . . . .                    | 544        |
| 25.4      | Lernen als Zukunftsaufgabe . . . . .  | 546        |
|           | Anhang: . . . . .   | 547        |



---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Schlußbemerkung</b> . . . . .   | 549 |
| <b>Erläuterungen wichtiger Begriffe</b> . . . . .                                      | 553 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .  | 569 |
| I.    Verwendete und vertiefende Quellen zum Text . . . . .                            | 569 |
| II.   Namensverzeichnis der Verfasser zitierter unselbständiger Abhandlungen . . . . . | 576 |
| III.  Fachzeitschriften zur Personalarbeit . . . . .                                   | 578 |
| IV.  Fachbuchreihen für Personalführung . . . . .                                      | 578 |
| V.    Hilfen für die Arbeit der Personalabteilung . . . . .                            | 579 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .  | 581 |
| Vermerk: Der Anhang eines jeden Kapitels enthält jeweils                               |     |
| - Fußnoten   |     |
| - Kontrollfragen und -aufgaben   |     |
| - kapitelbezogene Literaturhinweise  |     |
| - Lösungen der Übungsaufgaben (fakultativ).  |     |