

Praktische Personalführung und Führungstechnik

Ein Handbuch für
die Übernahme von Führungsverantwortung

von

Professor Dr. Walter Schmidt

Gröbenzell

I.H.Sauer-VerlagGmbH
Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung in die Personalführung	13
2.	Grundsätze der Personalführung	16
2.1	Der Grundsatz der Individualität: Führen mit Sensitivität unter Beachtung der Eignung	16
2.1.1	Individuell und situativ angemessene Weisungsformen	16
2.1.2	Sensitivität entwickeln	19
2.1.2.1	Hinhören lernen	19
2.1.2.2	Die Sprache des anderen interpretieren lernen	20
2.1.2.3	Die Äußerungen des anderen interpretieren lernen	27
2.2	Grundsatz der Zielorientierung: Führen durch Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung	33
2.2.1	Das Führen mit Zielen	35
2.2.1.1	Merkmale „guter“ Ziele	35
2.2.1.2	Wege zu „guten“ Zielen	36
2.2.1.3	Der Zielvereinbarungsprozeß	38
2.3	Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	39
2.3.1	Das Delegationsprinzip	40
2.3.2	Delegation von Aufgaben	41
2.3.3	Delegation von Kompetenzen	42
2.3.4	Delegation von Verantwortung	43
2.3.5	Stellenbeschreibung - Hilfsmittel des Delegationsprinzips	44
2.4	Führen durch Motivieren	45
2.4.1	Motivationspsychologische Grundlagen	46
2.4.2	Hilfen zur Gestaltung und Pflege der Leistungsmotivation	50
2.4.2.1	Checkliste zur Überprüfung des Verhaltens des Vorgesetzten im Hinblick auf die Motivierung der Mitarbeiter	52
2.4.2.2	Anregungen zur Pflege der Leistungsmotivation	52

Inhaltsverzeichnis

3.	Die Führungspersönlichkeit	54
3.1	Die Autorität des Vorgesetzten in der Personalführung	54
3.1.1	Grundlagen der Autorität	55
3.1.1.1	Organisatorische Voraussetzungen der Autorität	58
3.1.1.2	Persönliche Voraussetzungen der Autorität	60
3.1.1.2.1	Fachautorität	60
3.1.1.2.2	Persönliche Autorität	61
3.1.1.2.3	Kardinaltugenden und persönliche Autorität	63
3.2	Die Verantwortung der Führungspersönlichkeit	69
3.2.1	Grundlagen der Verantwortung	71
3.2.1.1	Verantwortung und Freiheit	71
3.2.1.2	Verantwortung und Macht	74
3.2.2	Verantwortung als Steuerungsinstanz	76
3.2.3	Entwicklung und Pflege des Verantwortungsbewusstseins in der Arbeitswelt	78
3.2.3.1	Durch Delegation von Macht bzw. Kompetenzen	78
3.2.3.2	Durch Konsequenz in der Durchführung von Kontrollen	79
3.2.3.3	Durch die Gestaltung des persönlichen Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	79
3.2.3.4	Durch einen zielorientierten Führungsstil des Vorgesetzten	79
3.2.3.5	Durch klare Informationen über Bedeutung und mögliche Konsequenzen des Handelns	80
3.3	Persönlichkeit, Karriere und Führungsverhalten	80
3.3.1	Triebpsychologische Aspekte der Vorgesetzten-Persönlichkeit	80
3.3.1.1	Empirische Grundlagen	81
3.3.1.2	Triebpsychologisch orientierte Typen von Vorgesetzten	83
3.3.1.2.1	Um persönliche Akzeptanz bei ihren Mitarbeitern bemühte Vorgesetzte	83
3.3.1.2.2	Autoritäre sozial-kommunikativ distanzierte Vorgesetzte	86
3.3.1.2.3	Der geltungsbestrebt-unabhängige Vorgesetzte	88
3.3.1.2.4	Der impulsiv-dynamische, durchsetzungs- und entscheidungsstarke, erfolgreiche Vorgesetzte	91

3.3.1.2.5	Der etablierte, desillusioniert seine Aufgaben erfüllende, frustrierte Vorgesetzte	92
3.3.2	Einstellungsorientierte Aspekte der Vorgesetztenpersönlichkeit	93
3.3.2.1	Empirische Grundlagen	94
3.3.2.2	Einstellungsorientierte Typen von Vorgesetzten	94
3.3.2.2.1	Der durchsetzungsstarke, risikobereite, pragmatische Vorgesetzte	94
3.3.2.2.2	Der kooperativ-partnerschaftliche, gelassen-tolerante, interessiert-aufgeschlossene Vorgesetzte	96
3.3.2.2.3	Der Vorgesetzte mit starkem Selbstbehauptungswillen und Besonnenheit	98
3.3.2.2.4	Der aggressive, konfliktbereite, intolerant-empfindliche, geltungsbestrebte Vorgesetzte	100
4.	Führungsmittel	103
4.1	Führungsmittel Kontrolle	104
4.1.1	Psychologische Aspekte der Kontrolle	104
4.1.2	Kontrolle und Verantwortung	106
4.1.3	Praktische Durchführung von Stichprobenkontrollen	106
4.2	Führungsmittel Kritik	108
4.2.1	Gezielte Korrektur durch Analyse der Fehlerursachen	109
4.2.2	Kritik als gezielte Korrekturmaßnahme	110
4.3	Führungsmittel Unterweisung	111
4.3.1	Betriebliche Einsatzgebiete der Unterweisung	111
4.3.2	Lernmotivation zur Erzielung des Lernerfolges	112
4.3.3	Lernstufen	112
4.4	Führungsmittel Anerkennung	115
4.4.1	Psychologische Aspekte des Führungsmittels Anerkennung	115
4.4.2	Einsatz des Führungsmittels Anerkennung	117
4.5	Führungsmittel Mitarbeitergespräch	119
4.5.1	Grundlagen des Mitarbeitergesprächs	119
4.5.1.1	Verbale und expressive Äußerungen	119
4.5.1.2	Abwehrmechanismen im Gespräch	120
4.5.1.3	Das Selbstbild des anderen	122

Inhaltsverzeichnis

4.5.2	Anregungen zur Gesprächsführung	124
4.5.2.1	Warnsignale im Gespräch	124
4.5.2.2	Umgang mit dem Selbstbild des anderen	124
4.5.2.3	Anregungen für bestimmte Gesprächssituationen . . .	127
4.5.2.4	Zielgesteuerte Lenkungstechniken im Gespräch . . .	129
4.5.3	Das kooperative Konfliktlösungsgespräch	135
4.6	Zeitmanagement	139
4.6.1	Ursachen von Hektik, Streß und Arbeitsüberlastung	139
4.6.2	Ziel- und Erfolgsmanagement	141
4.6.3	Methodik des Zeitmanagements.	142
4.6.3.1	Planung des nächsten Tages.	142
4.6.3.2	Setzen von Prioritäten.	144
4.6.3.3	Zeitfresser und Störfaktoren.	147
5.	Teamorientierte Führungstechniken	154
5.1	Gruppenarbeit	154
5.1.1	Betriebliche Gruppenarbeit	157
5.1.2	Definitorische Überlegungen zum Begriff „Gruppenarbeit“.	158
5.1.3	Gruppenarbeit im Unternehmen.	161
5.1.4	Merkmale leistungsfähiger Gruppen	165
5.1.5	Entwicklung zur Gruppenarbeit	166
5.1.6	Anforderungen an Gruppensprecher und Vorgesetzte.	169
5.2	Teamorientierte Problemlösungstechniken	170
5.2.1	Der Prozeß der Teambildung bei der Projekt- gruppenarbeit	170
5.2.2	Personenbezogene Voraussetzungen der Kreativität .	174
5.2.3	Der kreative Prozeß	176
5.2.4	Motivation der Mitarbeiter zur Teamarbeit	178
5.2.4.1	Die Aufgabe des Vorgesetzten.	178
5.2.4.2	Förderung der Motivation durch Erweiterung der Kompetenz	178
5.2.4.3	Gezielte Anerkennung für Kreativität	179
5.2.5	Förderung der Mitarbeiter durch Erweiterung ihres Sach- und Fachwissens.	179
5.2.6	Kreativitätstechniken	181
5.2.6.1	Brain-Storming	181

5.2.6.2	Brainwriting-Methode 635	184
5.2.6.3	Synektik	185
5.2.6.4	Morphologischer Kasten	187
5.2.6.5	Kartenabfrage	189
5.3	Förderung von Mitarbeiterinitiativen	191
5.3.1	Entwicklung von Mitarbeiterinitiativen	192
5.3.1.1	Kaizen - Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozeß (KVP)	192
5.3.1.2	Wege zur Verbesserung	193
5.3.1.3	Beim KVP steht der Mensch im Mittelpunkt	193
5.3.1.4	Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen im KVP	195
5.3.1.5	Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen mittels Kennzahlen	196
5.3.1.6	Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß in Gruppen	197
5.3.2	Anregungen zur Entwicklung von Mitarbeiterinitiativen mit Hilfe des KVP	198
5.3.2.1	Methodisches Vorgehen im KVP-Prozeß	198
5.3.2.2	Werkzeuge des KVP	200
5.3.2.3	Förderung von Mitarbeiterinitiativen durch Entgeltgestaltung	201
5.3.2.3.1	Modifizierung tariflicher Beurteilungskriterien	202
5.3.2.3.2	Bonussystem	203
5.3.2.3.3	KVP-orientierte Entgeltgestaltung	204
5.3.3	Lernbausteine zur Qualifizierung der Mitarbeiter, zur Förderung der Teamarbeit und zur Steigerung der Qualität und Effizienz	204
5.3.3.1	Ablaufeines Lernbausteins	205
5.3.3.2	Struktur des Lernbausteins	206
5.3.3.3	Ablaufeines Gruppengesprächs im Rahmen eines Lernbausteins	208
5.3.3.4	Vorbereitung des Gruppengesprächs	209
5.3.3.5	Einführung in das Gruppengespräch	210
5.3.3.6	Wissensvermittlung	211
5.3.3.7	Umsetzung in die Praxis	211
5.3.3.8	Organisation des Gruppengesprächs im Rahmen eines Lernbausteins	211
	Literaturverzeichnis	213
	Sachregister	217