

# **Praktische Personalführung und Führungstechnik**

Ein Handbuch für  
die Übernahme von Führungsverantwortung

von

Professor Dr. Walter Schmidt

Gröbenzell

I.H.Sauer-VerlagGmbH  
Heidelberg

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einführung in die Personalführung . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>2.</b>	<b>Grundsätze der Personalführung . . . . .</b>	<b>16</b>
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

<b>3.</b>	<b>Die Führungspersönlichkeit</b>	<b>54</b>
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
<b>4.</b>	<b>Führungsmittel . . . . .</b>	<b>103</b>
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
<b>5.</b>	<b>Teamorientierte Führungstechniken . . . . .</b>	<b>154</b>
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