

Bernd Lieber

Personalführung

... *leicht verständlich*

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Lucius 8t Lucius • Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1	Ziele der Personalführung und der Prozess der Mitarbeitermotivation	1
1.1	Führung und Unternehmenserfolg	2
1.2	Erläuterung grundlegender Begriffe	4
1.2.1	Personal- oder Mitarbeiterführung	4
1.2.2	Führungskraft	6
1.3	Wichtige Ziele der Personalführung	8
1.3.1	Pflicht- und Goodwillbeiträge (Organizational Citizenship Behaviour oder Extra-Rollenverhalten)	8
1.3.2	Leistungsverhalten und Leistung	10
1.3.3	Vermeidung und Reduktion unerwünschter und abweichender Verhaltensweisen	11
1.3.3.1	Innere Kündigung	12
1.3.3.2	Fehlzeiten und Absentismus	12
1.3.3.3	Mobbing und Bossing	12
1.3.4	Arbeitsbezogene Einstellungen: Arbeitszufriedenheit, Job Involvement und Commitment	13
1.3.4.1	Arbeitszufriedenheit	13
1.3.4.2	Job Involvement '	16
1.3.4.3	Identifikation oder Commitment mit dem Unternehmen	16
1.3.5	Unternehmenskultur	16
1.4	Der Prozess der Mitarbeitermotivation	17
1.4.1	Motive	18
1.4.1.1	Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow	19
1.4.1.2	Wichtige Motive nach McClelland und anderen Forschern	21
1.4.1.3	Gemeinsamkeiten von Motiven	22
1.4.2	Anreize	23
1.4.3	Motivation	25
1.4.3.1	Grundlagen	25
1.4.3.2	Die Erwartungswerttheorie als eine Prozesstheorie der Motivation	26
1.4.4	Handlungen und Handlungsergebnisse	28
1.4.5	Bewertung, Deutung und Interpretation der Handlungen und Handlungsergebnisse	29
1.4.5.1	Umgang mit widersprüchlichen Wahrnehmungen (Theorie der kognitiven Dissonanz)	29
1.4.5.2	Die gedankliche und gefühlsmäßige Verarbeitung von Erfolg und Misserfolg	30
1.4.5.3	Die wahrgenommene Gerechtigkeit bei der Verteilung von Belohnungen: Austausch- oder Gerechtigkeitstheorien (Equity-Theorien)	32
1.4.5.4	Verarbeitungs- und Deutungsprozesse in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit	35

15	Zusammenfassung	37
1.6	Aufgaben	37
1.6.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	37
1.6.2	Fallstudie	38
1.7	Vertiefende Literaturhinweise	39
2	Theorien der Führung und des Führungserfolges	41
2.1	Überblick über klassische Theorien der Führung	41
2.2	Eigenschaftstheorie der Führung	41
2.2.1	Darstellung	41
2.2.2	Bewertung	43
2.3	Verhaltenstheorien der Führung (Führungsstilforschung)	44
2.3.1	Darstellung	44
2.3.2	Bewertung	47
2.4	Situationstheorien der Führung	48
2.4.1	Rollentheorie der Führung	48
2.4.1.1	Darstellung	48
2.4.1.2	Bewertung	54
2.4.2	Fiedlers Kontingenztheorie der Führung	54
2.4.2.1	Darstellung	54
2.4.2.2	Bewertung	55
2.4.3	Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	56
2.4.3.1	Darstellung	56
2.4.3.2	Bewertung	57
2.4.4	Normative Entscheidungstheorie von Vroom und Yetton	58
2.4.4.1	Darstellung	58
2.4.4.2	Bewertung	59
2.4.5	Weg-Ziel-Theorie der Führung	59
2.4.5.1	Darstellung	60
2.4.5.2	Bewertung	62
2.5	Neuere Führungstheorien (New Leadership)	63
2.5.1	Charismatische Führung	63
2.5.1.1	Darstellung	63
2.5.1.2	Bewertung	65
2.5.2	Transformative Führung	65
2.5.2.1	Darstellung	65
2.5.2.2	Bewertung	67
2.5.3	Emotionale Führung (Führen mit emotionaler Intelligenz)	67
2.5.3.1	Darstellung	68
2.5.3.2	Bewertung	74
2.6	Zusammenfassung	76

2.7	Aufgaben	77
2.7.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	77
2.7.2	Fallstudie	77
2.8	Vertiefende Literaturhinweise	78
3	Führungskommunikation	79
3.1	Grundlagen der Kommunikation	79
3.2	Die vier Seiten einer Aussage nach Schulz von Thun	82
3.3	Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne	85
3.3.1	Die Strukturanalyse: Persönlichkeits- oder Bewusstseinszustände	85
3.3.2	Analyse von Transaktionen	87
3.4	Geschlechts-, kultur- und schichtspezifische Kommunikation	92
3.5	Nonverbale Kommunikation	94
3.6	Verbale Kommunikation	96
3.7	Grundlagen der effektiven Gestaltung von Mitarbeitergesprächen	100
3.7.1	Gesprächsvorbereitung	101
3.7.2	Durchführung des Gespräches	102
3.7.3	Gesprächsnachbereitung	105
3.8	Zusammenfassung	106
3.9	Aufgaben	107
3.9.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	107
3.9.2	Fallstudie	107
3.10	Vertiefende Literaturhinweise	108
4	Führungsfunktionen und Führungsinstrumente	109
4.1	Überblick über wichtige Funktionen der Mitarbeiterführung	109
4.2	Mitarbeiter auswählen, integrieren und wechselseitiges Vertrauen entwickeln	110
4.2.1	Wahrnehmungs- oder Beurteilungstendenzen bei Personalentscheidungen	111
4.2.2	Auswahl von Mitarbeitern und Empfehlungen zur Gestaltung des Einstellungsinterviews	114
4.2.3	Mitarbeiter integrieren	116
4.2.4	Wechselseitiges Vertrauen entwickeln	117

4.3	An Mitarbeiter Aufgaben und Kompetenzen delegieren, sie steuern und kontrollieren	119
4.3.1	Delegation	119
4.3.2	Ziele und Orientierungen vermitteln: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe	121
4.3.2.1	Vor- und Nachteile von Zielvorgabe und Zielvereinbarung	121
4.3.2.2	Bedingungen des effektiven Einsatzes von Zielen und Zielvereinbarungen	122
4.3.3	Anweisungen und Einzelaufträge geben	124
4.3.4	Sich mit dem Mitarbeiter beraten (Counselling)	125
4.3.5	Mitarbeiterbesprechungen durchführen	126
4.3.6	Kontrollieren	127
4.4	Mitarbeiter beurteilen und bewertende Rückmeldungen geben	130
4.4.1	Beurteilung der Mitarbeiterleistung	130
4.4.1.1	Besondere Wahrnehmungsprozesse bei der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten	131
4.4.1.2	Taktisches Verhalten von Führungskräften bei der Beurteilung von Mitarbeitern	132
4.4.2	Den Mitarbeitern die Einschätzung ihrer Leistung mitteilen und mit ihnen besprechen (bewertende Rückmeldungen)	132
4.4.2.1	Auswirkungen der bewertenden Rückmeldungen auf die Motivation der Mitarbeiter	133
4.4.2.2	Mitarbeiterverhalten bestätigen, loben und anerkennen	134
4.4.2.3	Mitarbeiterverhalten korrigieren und kritisieren	135
4.4.2.4	Empfehlungen zur Durchführung des Beurteilungsgespräches	137
4.5	Mitarbeiter entwickeln	138
4.5.1	Mitarbeiterpotenziale einschätzen	138
4.5.2	Mitarbeiter fördern und coachen	139
4.6	Änderungsprozesse durchführen und mit Mitarbeiterwiderständen umgehen	139
4.6.1	Änderungs- und Anpassungsprozesse durchführen	139
4.6.2	Mit Mitarbeiterwiderständen umgehen	141
4.7	Auf Besonderheiten von Gruppen von Mitarbeitern eingehen (Diversitätsmanagement)	<4 . . 142
4.8	Instrumente des Unternehmens zur Steuerung des Führungsverhaltens: Führungsgrundsätze, Management-by-Konzepte und integrierte Führungsmodelle	143
4.8.1	Führungsgrundsätze	^ 143
4.8.2	Management-by-Konzepte	T 144
4.8.3	Integrierte Führungsmodelle	145
4.9	Zusammenfassung	147

4.10	Aufgaben	148
4.10.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	148
4.10.2	Fallstudie	148
4.11	Vertiefende Literaturhinweise	150
5	Macht, Politik und Konfliktmanagement	151
5.1	Macht	151
5.1.1	Erläuterung des Begriffes „Macht“	151
5.1.2	Grundlagen der Macht	153
5.1.3	Macht und Abhängigkeit	156
5.2	Politisches Verhalten im Unternehmen	157
5.2.1	Erläuterung des Begriffes: „Politik in Unternehmen (Mikropolitik)“ •	157
5.2.2	Strategien und Taktiken des politischen Verhaltens	158
5.2.2.1	Grundlegende Strategien des politischen Verhaltens	158
5.2.2.2	Taktiken des politischen Verhaltens	159
5.2.2.3	Einsatz der Taktiken des politischen Verhaltens bei der Mitarbeiterführung und bei der Führung von unten	163
5.2.3	Ursachen und Gründe für politisches Verhalten	164
5.2.4	Zum Umgang mit Macht und Politik in Unternehmen	166
5.3	Das Management von Konflikten in Unternehmen	167
5.3.1	Erläuterung des Begriffes „Konflikt“	167
5.3.2	Prozess der Entstehung, Entwicklung und Eskalation von Konflikten	168
5.3.3	Effektiver Umgang mit Konflikten	174
5.4	Zusammenfassung	176
5.5	Aufgaben	177
5.5.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	177
5.5.2	Fallstudie	177
5.6	Vertiefende Literaturhinweise	179
6	Führen von Arbeitsgruppen	181
6.1	Grundlagen	182
6.1.1	Begriff	182
6.1.2	Arten von Gruppen	184
6.1.3	Funktionen und Zwecke von Arbeitsgruppen	185
6.1.4	Persönliche Gründe für die Mitgliedschaft in Gruppen	187
6.2	Gruppendynamik	188
6.2.1	Phasen der Entwicklung von Gruppen	188
6.2.2	Rollen in Gruppen	191
6.2.3	Sozialer Status in Gruppen	193

6.2.4	Beziehungsstrukturen in Gruppen (Soziometrie)	194
6.2.5	Gruppenpolarisation	195
6.3	Besondere Einflussfaktoren auf die Gruppenleistung	196
6.3.1	Leistungsbeeinflussung durch die Anwesenheit anderer Personen	197
6.3.2	„Bummeln und Trittbrettfahren“	197
6.3.3	Gruppennormen	199
6.3.3.1	Entwicklung von Gruppennormen	201
6.3.3.2	Stufen der Übernahme von Gruppennormen (Normenkonformität)	201
6.3.3.3	Einflussfaktoren auf die Normenkonformität	202
6.3.4	Gruppenkohäsion	204
6.3.4.1	Einflussfaktoren auf die Gruppenkohäsion	204
6.3.4.2	Wirkungen hoher Gruppenkohäsion	205
6.3.5	Gruppendenken und Gruppendruck	207
6.3.6	Risikoschub	208
6.4	Strategien zur Sicherstellung guter Gruppenleistungen:	
	Das Teamführungsmodell [^] . [^]	210
6.4.1	Entscheidungen der Führungskraft zur Steuerung und Führung der Gruppe	211
6.4.2	Teaminterne, sachbezogene Maßnahmen	212
6.4.2.1	Eignung der Gruppenarbeit für Teamarbeit	212
6.4.2.2	Klare Definition des Zieles und des Auftrages	214
6.4.2.3	Bestimmung der richtigen Gruppengröße	215
6.4.2.4	Auswahl der Gruppenmitglieder	215
6.4.2.5	Organisation, Steuerung und Kontrolle der Gruppenarbeit	216
6.4.3	Teaminterne Maßnahmen im Hinblick auf die Beziehungsstruktur	216
6.4.3.1	Einflussnahmen in den einzelnen Phasen der Gruppenarbeit	217
6.4.3.2	Spielregeln für die Gruppenarbeit:	
	Die Themenzentrierte Interaktion (TZI)	218
6.4.3.3	Teamentwicklungsstraining	220
6.4.3.4	Konfliktmanagement	221
6.4.3.5	Commitment sicherstellen	221
6.4.4	Teamexterne Maßnahmen im Umfeld der Gruppenarbeit	221
6.4.4.1	Ausreichende Unterstützung und Schutz vor Störungen von außerhalb [*]	221
6.4.4.2	Networking und Repräsentation des Teams nach außen	221
6.4.4.3	Bewertung der Teamleistung durch Externe	222
6.4.4.4	Adäquates Entlohnungssystem	222
6.5	Zusammenfassung	223
6.6	Aufgaben ^V	224
6.6.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	224
6.6.2	Fallstudie	224
6.7	Vertiefende Literaturhinweise	226

7	Führungskompetenzen	227
7.1	Veränderung der Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften	227
7.2	Effektives Selbst- und Zeitmanagement als wichtige Kompetenz von Führungskräften	229
7.2.1	Grundlegende Prinzipien des Selbstmanagements.	229
7.2.2	Grundlegende Prinzipien des Zeitmanagements.	230
7.3	Entwicklung von Führungskompetenzen.	231
7.4	Frauen in Führungspositionen.	233
7.5	Führungsethik	234
7.6	Zusammenfassung.	235
7.7	Aufgaben.	235
7.7.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen	235
7.7.2	Fallstudie	235
7.8	Vertiefende Literaturhinweise.	237
8	Glossar	239
9	Lösungsvorschläge	253
9.1	Lösungsvorschläge zu Kapitel 1: Ziele der Personalführung und Prozess der Mitarbeitermotivation.	253
9.2	Lösungsvorschläge zu Kapitel 2: Theorien der Führung und des Führungserfolges.	255
9.3	Lösungsvorschläge zu Kapitel 3: Führungskommunikation.	257
9.4	Lösungsvorschläge für Kapitel 4: Führungsfunktionen und Führungsinstrumente.	259
9.5	Lösungsvorschläge für Kapitel 5: Macht, Politik und Konfliktmanagement	261
9.6	Lösungsvorschläge zu Kapitel 6: Führung von Arbeitsgruppen	265
9.7	Lösungsvorschläge zu Kapitel 7: „Führungskompetenzen“.	267
10	Literaturverzeichnis.	269
	Index	273