

Dieter Naef

# Personalführung im Alltag

Souverän in der Praxis

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

# Inhaltsverzeichnis

Sind Sie am Thema Führung, Führende, Geführte und Erfolg interessiert? .....	11
<b>1 Grundlagen der Personalführung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Führungs- oder Fachkarriere? .....	13
1.2 Personalführung ist komplex .....	14
1.3 Mitarbeitende sind das Maß aller Dinge .....	15
1.4 Vorgesetzte .....	17
1.4.1 Fachwissen und Intelligenz (IQ) .....	17
1.4.2 Emotionale Intelligenz (EQ) .....	18
1.4.3 IQ und EQ, statt IQ gegen EQ .....	19
1.4.4 Welche Eigenschaften müssen Vorgesetzte haben? .....	20
1.4.4.1 Autorität .....	21
1.4.4.2 Status .....	23
1.4.4.3 Macht .....	24
1.5 Die Aufgabe .....	26
1.6 Die Situation .....	27
1.7 Die Umwelt (siehe auch 2.10 Äußere Faktoren) .....	28
1.8 Führung und Führungsstile .....	28
1.8.1 Definition des Begriffes «Führung» .....	28
1.8.2 Die zwei Richtungen der Führung .....	29
1.8.2.1 Führung von oben .....	29
1.8.2.2 Führung von unten .....	32
1.8.3 Führungsstile .....	33
1.8.4 Ist Personalführung lernbar? – Gedanken zur Führungsausbildung .....	34
1.9 Wie sieht es in der Praxis aus? .....	39
<b>2 INCOME®: Die Kompetenzmethode .....</b>	<b>41</b>
2.1 Die vier Farben .....	42
2.1.1 Die Farbe Blau .....	42
2.1.2 Die Farbe Rot .....	42

2.1.3	Die Farbe Gelb .....	42
2.1.4	Die Farbe Grün .....	43
2.2	Der Mensch als Modell .....	43
2.3	Die fünf Kompetenzen .....	44
2.4	Die Polaritäten pro Ebene .....	46
2.5	Die Autonomie eines Menschen .....	47
2.6	Die Erfassung der Kompetenzen .....	48
2.6.1	Die qualitative Erfassung .....	49
2.6.2	Die Wahrnehmung .....	50
2.6.3	Die quantitative Erfassung .....	55
2.6.4	Wie häufig soll ein Profil erstellt werden? .....	57
2.6.5	Die sieben Führungsprofile .....	57
2.7	Profilimmanente Faktoren beeinflussen sich gegenseitig .....	67
2.7.1	Die Sachebene .....	68
2.7.2	Die Gefühlsebene .....	68
2.7.3	Die Handlungsebene .....	69
2.7.4	Permanente Faktoren .....	69
2.7.5	Temporäre Faktoren .....	70
2.8	Zwischenmenschliche Faktoren .....	71
2.9	Firmeninterne Faktoren .....	72
2.10	Äußere Faktoren .....	74
<b>3</b>	<b>Die Sachebene .....</b>	<b>77</b>
3.1	Fachliche Kompetenzen .....	78
3.1.1	Die Grundausbildung .....	78
3.1.2	Die Fachausbildung .....	78
3.1.3	Höhere und universitäre Ausbildung .....	80
3.1.4	Die Weiterbildung .....	80
3.1.5	Die Sprachkompetenz .....	84
3.1.6	Die Allgemeinbildung .....	84
3.2	Methodische Kompetenzen .....	86
3.2.1	Die Führungsinstrumente .....	86
3.2.1.1	Die Personalrekrutierung .....	89
3.2.1.2	Die Zielvereinbarung .....	101
3.2.1.3	Die Auftragserteilung .....	107
3.2.1.4	Die Delegation .....	109
3.2.1.5	Kontrolle/Korrektur .....	112

3.2.1.6	Das Feedback	120
3.2.1.7	Das Anerkennungsgespräch	125
3.2.1.8	Das Kritikgespräch	127
3.2.1.9	Die Leistungsbeurteilung	132
3.2.1.10	Die Sitzungsleitung	140
3.2.1.11	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	158
3.2.2	Die Stellenbeschreibung	159
3.2.3	Die Personalentwicklung	162
3.2.4	Teamarbeit/-entwicklung	165
3.2.4.1	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit	170
3.2.4.2	Die vier Phasen der Teamentwicklung	174
3.2.5	Karriereplanung und Schlüsselmitarbeitende	177
3.2.6	Die Information	178
3.2.7	Gewichtung der Kompetenzen pro Führungsinstrument	182
3.3	Denkkompetenzen	183
3.4	Die Entscheidungstechnik	190
3.5	Exkurs: Die Organisationsentwicklung	197
<b>4</b>	<b>Die Gefühlsebene</b>	<b>205</b>
4.1	Persönliche Kompetenzen	206
4.1.1	Sich selber kennen	206
4.1.2	Seine Emotionen kennen	208
4.1.3	Selbstvertrauen	210
4.1.4	Sich selber führen	211
4.1.5	Selbstkontrolle und Selbstdisziplin	211
4.1.6	Integrität	212
4.1.7	Anpassungsfähigkeit (Flexibilität)	213
4.1.8	Innovation/Kreativität	214
4.1.9	Feedback suchen und annehmen	215
4.1.10	Die 360-Grad-Beurteilung von Vorgesetzten	216
4.1.11	Übung: Das eigene Profil	217
4.2	Sozialkompetenzen (mit Anderen)	219
4.2.1	Seine Mitarbeitenden kennen (Erfolgsfaktor Menschenkenntnis)	222
4.2.2	Seine Mitarbeitenden führen	229

4.2.3	Kunden- bzw. Serviceorientierung .....	235
4.2.4	Kommunikation – Verstehen und verstanden werden ..	236
4.2.4.1	Kategorie Fragen (Informationen suchen) ....	247
4.2.4.2	Kategorie Zuhören .....	256
4.2.4.3	Kategorie Reagieren .....	260
4.2.4.4	Kategorie Informationen geben .....	262
4.2.4.5	Kategorie Steuern .....	264
4.2.4.6	Kategorie Störungen .....	266
4.2.5	Aufbau von Beziehungen (soziale Interaktionen) .....	267
4.2.6	Konflikte und Probleme .....	274
4.2.7	Motivation .....	287
<b>5</b>	<b>Die Handlungsebene .....</b>	<b>299</b>
5.1	Ziel- und Ergebnisorientierung .....	301
5.2	Die Initiative .....	302
5.3	Die Entscheidungsfreudigkeit .....	304
5.4	Leistungsdrang (etwas in Gang setzen), Wille, Engagement .....	305
5.5	Die Selbstständigkeit .....	307
5.5.1	Das Durchsetzungsvermögen (auch nach oben) .....	307
5.5.2	Die Gewissenhaftigkeit .....	308
5.6	Der Optimismus .....	309
5.7	Ausdauer und Durchhaltevermögen .....	310
<b>6</b>	<b>Der situative Führungsstil nach INCOME® .....</b>	<b>313</b>
6.1	Warum ist eine situative, menschen- und sachorientierte Führung erfolgreich? .....	313
6.2	Beziehungs- und Aufgabenorientierung (4 Führungsstile von INCOME®) .....	315
6.2.1	Instrumente zum Führungsstil Ausbilden .....	315
6.2.2	Instrumente zum Führungsstil Unterstützen .....	317
6.2.3	Instrumente zum Führungsstil Leiten .....	319
6.2.4	Instrumente zum Führungsstil Delegieren .....	320
6.2.5	Mischstile .....	322
6.3	Die Situationsorientierung .....	323
6.3.1	Veränderungen bei der persönlichen Situation des Mitarbeiters .....	325

---

6.3.2	Veränderungen innerhalb des Unternehmens .....	328
6.3.3	Veränderungen in Ausnahme- oder Krisensituationen ..	329
6.4	Unterschiedliche Führungsrhythmen .....	330
6.4.1.	Führungsrhythmus im Alltag .....	330
6.4.2.	Führungsrhythmus im Jahresverlauf .....	331
6.4.3.	Führungsrhythmus bei Problemsituationen mit Mitarbeitenden .....	332
6.5	Plädoyer für einen situativen Führungsstil .....	333
	Abbildungsverzeichnis .....	335
	Tabellenverzeichnis .....	338
	Literaturverzeichnis .....	339
	Personenverzeichnis .....	341
	Sachwortverzeichnis .....	343