

# Teil I: Führen für das Personal

<b>1. Kapitel: Einführung</b> .....	11
1.1    Sach- und Formalziele eines Unternehmens .....	11
1.2    Ziele und Aufgabenfelder der Personalführung .....	13
1.3    Besonderheiten von Klein- und Mittelbetrieben .....	15
Wiederholungsfragen zum 1. Kapitel .....	18
<b>2. Kapitel: Vermeiden einer personellen Unter- und Überdeckung</b> .....	19
2.1    Zuständig für das Personal: das Personalwesen .....	19
2.2    Die Personalplanung .....	24
2.2.1    Bedeutung und Aufgaben der Personalplanung .....	24
2.2.2    Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs .....	28
2.2.3    Qualitative Personalbedarfsplanung .....	31
2.2.4    Planung der Personalbedarfsdeckung .....	34
2.3    Personal erfolgreich anwerben .....	35
2.3.1    Der Einsatz der richtigen Personalbeschaffungsarten und -wege .....	35
2.3.2    Faktoren, die den Anwerbungserfolg ausmachen .....	37
2.4    Den geeigneten Bewerber einstellen .....	39
2.4.1    Wann ist ein Bewerber geeignet? .....	39
2.4.2    Die Bearbeitung von Bewerbungen und Methoden der Eignungsfeststellung .....	41
2.4.3    Die Auswahlentscheidung .....	49
2.5    Einführung, Einarbeitung und Entwicklung von Mitarbeitern .....	50
2.5.1    Den ersten Tag vergisst man nicht .....	50
2.5.2    Was sollte bei der Einführung und Einarbeitung beachtet werden? .....	51
2.5.3    Kompetenzerhaltung durch Personalentwicklung .....	52
2.6    Das Ausscheiden von Mitarbeitern .....	54
Wiederholungsfragen zum 2. Kapitel .....	56

<b>3. Kapitel: Personaleinsatz auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse</b> .....	57
3.1 Den Mitarbeiter an den Arbeitsplatz oder den Arbeitsplatz an den Mitarbeiter anpassen? .....	57
3.1.1 Sachziel des Personaleinsatzes .....	57
3.1.2 Mitarbeiter und Arbeitsplätze einander richtig zuordnen .....	58
3.1.3 Arbeitsplätze menschengerecht gestalten .....	59
3.1.4 Arbeitsschutz in der Gesetzgebung .....	60
3.2 Keine Bestgestaltung der Arbeit ohne arbeitswissenschaftliche Grundkenntnisse .....	64
3.2.1 Die menschliche Arbeitsleistung .....	64
3.2.2 Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit .....	67
3.2.3 Die Messung von Belastung und Beanspruchung .....	69
3.2.4 Ermüdung, ermüdungsgünstige Zustände – ihre Folgen und ihre Vermeidung .....	70
3.2.5 Welche Belastung ist noch erträglich? .....	73
3.3 Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse konsequent umsetzen .....	73
3.3.1 Arbeitsplätze richtig gestalten .....	73
3.3.2 Eine möglichst optimale Arbeitsumgebung schaffen .....	79
3.3.3 Persönlichkeitsentwicklung durch Arbeitsstrukturierung .....	86
Wiederholungsfragen zum 3. Kapitel .....	90
<b>4. Kapitel: Teilnahmemotivation und Leistungsstimulation durch die Wahl der richtigen Lohnform</b> .....	91
4.1 Monetäre und nichtmonetäre Anreize .....	91
4.2 Keine gerechte Entlohnung ohne Arbeits- und Leistungsbewertung .....	92
4.2.1 Entgelt, Entgeltgrundsätze und Gestaltungsspielräume .....	92
4.2.2 Lohngerechtigkeit – ein unerreichbares Ziel? .....	93
4.2.3 Methoden der Arbeitsbewertung .....	94
4.3 Wahl der Lohnform .....	96
Wiederholungsfragen zum 4. Kapitel .....	101

## Teil II: Führen des Personals

<b>5. Kapitel: Mitarbeiter verstehen und motivieren</b> .....	102
5.1 Voraussetzungen erfolgreicher Führung .....	102
5.2 Mitarbeiter verstehen .....	103
5.2.1 Motive von Menschen kennen .....	103
5.2.2 Die psychologischen Typen kennen .....	105
5.3 Mitarbeiter motivieren .....	109
5.3.1 Den Motivationsprozess kennen .....	109
5.3.2 Individuell motivieren .....	110
5.3.3 Motivation durch Zufriedenheit erreichen .....	110
5.3.4 Zusammenhang zwischen der Bedürfnishierarchie und den Motivatoren kennen .....	113
5.3.5 Motivieren in mittleren und kleinen Betrieben .....	113
5.4 Bevorzugte Grundeinstellungen und Grundfunktionen der Mitarbeiter berücksichtigen .....	115
5.4.1 Mit introvertierten bzw. extravertierten Mitarbeitern zusammenarbeiten .....	115
5.4.2 Was ist bei der Führung von extravertierten Mitarbeitern zu beachten? .....	116
5.4.3 Was ist bei der Führung von introvertierten Mitarbeitern zu beachten? .....	116
5.5 Konflikte lösen .....	117
5.5.1 Unterschiedliche Einstellungen zu Konflikten .....	118
5.5.2 Zwischen konstruktiven und destruktiven Konflikten unterscheiden lernen .....	119
5.5.3 Das Ausmaß des Konflikts beachten .....	119
5.5.4 Warum es zu Konflikten kommt .....	120
5.5.5 Methoden der Konfliktlösung .....	121
<b>Wiederholungsfragen zum 5. Kapitel</b> .....	124

<b>6. Kapitel: Wirkungsvoll kommunizieren</b> .....	125
6.1 Den Kommunikationsprozess verstehen .....	125
6.2 Die Formel zur Ermittlung der Ungewissheit benutzen .....	128
6.3 Das geeignete Kommunikationsmittel auswählen .....	129
6.4 Führungsgespräche in der Praxis .....	130
6.4.1 Aufgaben besprechen .....	131
6.4.2 Kritikgespräche führen .....	132
6.4.3 Beschwerden besprechen .....	133
6.5 Kommunikationsfertigkeiten kennen und anwenden .....	134
Wiederholungsfragen zum 6. Kapitel .....	138
<b>7. Kapitel: Sich selbst weiterentwickeln – Selbstmanagement</b> .....	139
7.1 Den eigenen Lernstil kennen .....	139
7.2 Die Gesetze des Lernens kennen: Besser lernen .....	141
7.2.1 Aktives Lesen .....	141
7.2.2 Einsichtig lernen – besser behalten .....	145
7.2.3 Besser konzentrieren .....	146
7.2.4 In Gruppen Lernstoff wiederholen .....	147
7.3 Mit der Zeit haushalten – Zeitmanagement .....	147
7.4 Aufgaben kreativ lösen .....	149
7.5 Stress bewältigen .....	150
7.5.1 Stressoren und Stressfolgen .....	151
7.5.2 Wie kann man mit Stress umgehen? .....	153
Wiederholungsfragen zum 7. Kapitel .....	154
<b>8. Kapitel: Mitarbeiter führen</b> .....	155
8.1 Die Erwartungen des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter in Übereinstimmung bringen .....	155
8.2 Positive Grundlagen der Führung bei sich schaffen .....	156

8.3	<b>Sich von der Theorie Y leiten lassen</b> .....	157
8.4	<b>Führungsaufgaben kennen und bewältigen</b> .....	159
8.4.1	Ziele setzen .....	160
8.4.2	Aufgaben planen .....	162
8.4.3	Entscheiden/Delegieren .....	165
8.4.4	Durchführung kontrollieren .....	166
8.4.5	Rückmeldung geben (Anerkennung und Kritik) .....	168
8.5	<b>Die Führungspraxis: Flexibel und situationsabhängig führen</b> .....	171
	<b>Wiederholungsfragen zum 8. Kapitel</b> .....	173
<b>9.</b>	<b>Kapitel: Gruppenprobleme im Betrieb lösen</b> .....	174
9.1	<b>Gruppen entwickeln</b> .....	175
9.2	<b>Betriebliche Gruppen erkennen</b> .....	175
9.2.1	Formelle und informelle Gruppen .....	177
9.2.2	Informelle Gruppen .....	178
9.2.3	Welche Aufgabe stellt sich Vorgesetzten im Hinblick auf informelle Gruppen? .....	178
9.3	<b>Gründe für das Entstehen von Gruppen kennen</b> .....	179
9.3.1	Bedürfnisse zufrieden stellen .....	179
9.3.2	Physische Nähe und Anziehung .....	180
9.3.3	Ziele von Gruppen .....	180
9.3.4	Wirtschaftliche Gründe .....	181
9.4	<b>Faktoren fördern, die Gruppen positiv beeinflussen</b> .....	181
9.4.1	Der betriebliche Rahmen .....	181
9.4.2	Zielsetzungen der Gruppen .....	183
9.4.3	Die Gruppenzusammensetzung .....	183
9.4.4	Gruppengröße .....	184
9.4.5	Rollen in der Gruppe .....	185
9.4.6	Normen .....	186
9.4.7	Kohäsion (Gruppenzusammenhalt) .....	188
9.5	<b>Ergebnisse des Gruppenprozesses kennen</b> .....	189
9.6	<b>Gruppen zu Teams entwickeln</b> .....	190
	<b>Wiederholungsfragen zum 9. Kapitel</b> .....	193

<b>10. Kapitel: Mitarbeiter in die betriebliche Problemlösung einbeziehen</b> .....	194
<b>10.1 Mitarbeiterbesprechungen leiten</b> .....	194
10.1.1 Zwischen den Besprechungsarten unterscheiden .....	195
10.1.2 Die Rolle des Besprechungsleiters kennen .....	196
10.1.3 Besprechungen vorbereiten .....	197
10.1.4 Brainstorming durchführen .....	198
10.1.5 Besprechungen zur Problemlösung durchführen .....	200
10.1.6 Besprechungen auswerten .....	203
<b>10.2 Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Qualitätszirkel sichern und verbessern</b> .....	204
<b>10.3 Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen anregen</b> .....	207
<b>Wiederholungsfragen zum 10. Kapitel</b> .....	209
<b>Literatur:</b> .....	210