

# Teil I: Führen für das Personal

<b>1. 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. 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 .....	53
2.6 Das Ausscheiden von Mitarbeitern .....	54
Wiederholungsfragen zum 2. Kapitel .....	57

<b>3. Personaleinsatz auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse</b>	58
<b>3.1 Den Mitarbeiter an den Arbeitsplatz oder den Arbeitsplatz an den Mitarbeiter anpassen?</b>	58
3.1.1 Sachziel des Personaleinsatzes	58
3.1.2 Mitarbeiter und Arbeitsplätze einander richtig zuordnen	59
3.1.3 Arbeitsplätze menschengerecht gestalten	60
3.1.4 Arbeitsschutz in der Gesetzgebung	61
<b>3.2 Keine Bestgestaltung der Arbeit ohne arbeitswissenschaftliche Grundkenntnisse</b>	65
3.2.1 Die menschliche Arbeitsleistung	65
3.2.2 Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit	68
3.2.3 Die Messung von Belastung und Beanspruchung	70
3.2.4 Ermüdung, ermüdungsähnliche Zustände – ihre Folgen und ihre Vermeidung	71
3.2.5 Welche Belastung ist noch erträglich?	74
<b>3.3 Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse konsequent umsetzen</b>	74
3.3.1 Arbeitsplätze richtig gestalten	74
3.3.2 Eine möglichst optimale Arbeitsumgebung schaffen	80
3.3.3 Persönlichkeitsentwicklung durch Arbeitsstrukturierung	87
Wiederholungsfragen zum 3. Kapitel	91
<b>4. Teilnahmemotivation und Leistungsstimulation durch die Wahl der richtigen Lohnform</b>	92
<b>4.1 Monetäre und nichtmonetäre Anreize</b>	92
<b>4.2 Keine gerechte Entlohnung ohne Arbeits- und Leistungsbewertung</b>	93
4.2.1 Entgelt, Entgeltgrundsätze und Gestaltungsspielräume	93
4.2.2 Lohngerechtigkeit – ein unerreichbares Ziel?	94
4.2.3 Methoden der Arbeitsbewertung	95
<b>4.3 Wahl der Lohnform</b>	97
<b>4.4 Grundlegende Änderungen durch den Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV)</b>	101
Wiederholungsfragen zum 4. Kapitel	105

# Teil II: Führen des Personals

<b>5. Mitarbeiter verstehen und motivieren .....</b>	106
<b>5.1 Voraussetzungen erfolgreicher Führung .....</b>	106
<b>5.2 Mitarbeiter verstehen .....</b>	107
<b>5.2.1 Motive von Menschen kennen .....</b>	107
<b>5.2.2 Die psychologischen Typen kennen .....</b>	109
<b>5.3 Mitarbeiter motivieren .....</b>	113
<b>5.3.1 Den Motivationsprozess kennen .....</b>	113
<b>5.3.2 Individuell motivieren .....</b>	114
<b>5.3.3 Motivation durch Zufriedenheit erreichen .....</b>	114
<b>5.3.4 Zusammenhang zwischen der Bedürfnishierarchie und den Motivatoren kennen .....</b>	117
<b>5.3.5 Motivation durch Fairness .....</b>	118
<b>5.3.6 Motivieren in mittleren und kleinen Betrieben .....</b>	119
<b>5.4 Bevorzugte Grundeinstellungen und Grundfunktionen der Mitarbeiter berücksichtigen .....</b>	120
<b>5.4.1 Mit introvertierten bzw. extravertierten Mitarbeitern zusammenarbeiten .....</b>	120
<b>5.4.2 Was ist bei der Führung von extravertierten Mitarbeitern zu beachten? .....</b>	121
<b>5.4.3 Was ist bei der Führung von introvertierten Mitarbeitern zu beachten? .....</b>	121
<b>5.5 Konflikte lösen .....</b>	122
<b>5.5.1 Unterschiedliche Einstellungen zu Konflikten .....</b>	123
<b>5.5.2 Zwischen konstruktiven und destruktiven Konflikten unterscheiden lernen .....</b>	124
<b>5.5.3 Das Ausmaß des Konflikts beachten .....</b>	124
<b>5.5.4 Warum es zu Konflikten kommt .....</b>	125
<b>5.5.5 Methoden der Konfliktlösung .....</b>	126
<b>Wiederholungsfragen zum 5. Kapitel .....</b>	130

<b>6. Wirkungsvoll kommunizieren .....</b>	131
6.1 Den Kommunikationsprozess verstehen .....	131
6.2 Die Formel zur Ermittlung der Ungewissheit benutzen .....	134
6.3 Das geeignete Kommunikationsmittel auswählen .....	135
6.4 Führungsgespräche in der Praxis .....	136
6.4.1 Aufgaben besprechen .....	137
6.4.2 Kritikgespräche führen .....	138
6.4.3 Beschwerden besprechen .....	139
6.4.4 Das jährliche Mitarbeitergespräch .....	140
6.5 Kommunikationsfertigkeiten kennen und anwenden .....	141
Wiederholungsfragen zum 6. Kapitel .....	144
<b>7. Sich selbst weiterentwickeln – Selbstmanagement ....</b>	145
7.1 Das eigene Kompetenzportfolio erstellen .....	146
7.2 Den eigenen Lernstil kennen .....	146
7.3 Die Gesetze des Lernens kennen: Besser lernen .....	148
7.3.1 Aktives Lesen .....	148
7.3.2 Einsichtig lernen – besser behalten .....	152
7.3.3 Besser konzentrieren .....	153
7.3.4 In Gruppen Lernstoff wiederholen .....	154
7.4 Mit der Zeit haushalten – Zeitmanagement .....	155
7.5 Aufgaben kreativ lösen .....	157
7.6 Lernen am Computer (Electronic Learning) .....	158
7.7 Stress bewältigen .....	159
7.7.1 Stressoren und Stressfolgen .....	160
7.7.2 Wie kann man mit Stress umgehen? .....	160
Wiederholungsfragen zum 7. Kapitel .....	162

---

<b>8. Mitarbeiter führen</b>	163
8.1 Die Erwartungen des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter in Übereinstimmung bringen	164
8.2 Positive Grundlagen der Führung bei sich schaffen	164
8.3 Sich von der Theorie Y leiten lassen	166
8.4 Vertrauen schaffen	167
8.5 Führungsaufgaben kennen und bewältigen	169
8.5.1 Ziele setzen	170
8.5.2 Aufgaben planen	173
8.5.3 Entscheiden/Delegieren	175
8.5.4 Durchführung kontrollieren	177
8.5.5 Rückmeldung geben (Anerkennung und Kritik)	179
8.6 Die Führungspraxis: Flexibel und situationsabhängig führen	181
8.7 Die Unternehmenskultur bei Änderungen berücksichtigen	183
Wiederholungsfragen zum 8. Kapitel	185
<b>9. Gruppenprobleme im Betrieb lösen</b>	186
9.1 Gruppen entwickeln	187
9.2 Betriebliche Gruppen erkennen	187
9.2.1 Formelle und informelle Gruppen	189
9.2.2 Informelle Gruppen	190
9.2.3 Welche Aufgabe stellt sich Vorgesetzten im Hinblick auf informelle Gruppen?	190
9.2.4 Informelle Gruppen und Mobbing	191
9.3 Gründe für das Entstehen von Gruppen kennen	192
9.3.1 Bedürfnisse zufrieden stellen	192
9.3.2 Physische Nähe und Anziehung	193
9.3.3 Ziele von Gruppen	193
9.3.4 Wirtschaftliche Gründe	193
9.4 Faktoren fördern, die Gruppen positiv beeinflussen	193
9.4.1 Der betriebliche Rahmen	194
9.4.2 Zielsetzungen der Gruppen	195
9.4.3 Die Gruppenzusammensetzung	196

9.4.4	Gruppengröße .....	196
9.4.5	Rollen in der Gruppe .....	198
9.4.6	Normen .....	199
9.4.7	Kohäsion (Gruppenzusammenhalt) .....	201
9.5	<b>Ergebnisse des Gruppenprozesses kennen .....</b>	202
9.6	<b>Gruppen zu Teams entwickeln .....</b>	203
	<b>Wiederholungsfragen zum 9. Kapitel .....</b>	206

## **10. Mitarbeiter in die betriebliche Problemlösung einbeziehen .....**

---

10.1	<b>Mitarbeiterbesprechungen leiten .....</b>	207
10.1.1	Zwischen den Besprechungsarten unterscheiden .....	208
10.1.2	Die Rolle des Besprechungsleiters kennen .....	209
10.1.3	Besprechungen vorbereiten .....	210
10.1.4	Brainstorming durchführen .....	211
10.1.5	Besprechungen zur Problemlösung durchführen .....	213
10.1.6	Besprechungen auswerten .....	216
10.2	<b>Die Moderationsmethode als Ergänzung zu Mitarbeiterbesprechungen kennen .....</b>	217
10.3	<b>Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Qualitätszirkel sichern und verbessern .....</b>	219
10.4	<b>Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen anregen (Ideenmanagement) .....</b>	222
	<b>Wiederholungsfragen zum 10. Kapitel .....</b>	225
	<b>Literatur .....</b>	226
	<b>Die Autoren .....</b>	244