

# 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.</b>	<b>Personaleinsatz auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse</b>	58
3.1	<b>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
3.2	<b>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
3.3	<b>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
	<b>Wiederholungsfragen zum 3. Kapitel</b>	91
<b>4.</b>	<b>Teilnahmemotivation und Leistungsstimulation durch die Wahl der richtigen Lohnform</b>	92
4.1	<b>Monetäre und nichtmonetäre Anreize</b>	92
4.2	<b>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
4.3	<b>Wahl der Lohnform</b>	97
4.4	<b>Grundlegende Änderungen durch den Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV)</b>	101
	<b>Wiederholungsfragen zum 4. Kapitel</b>	105

## Teil II: Führen des Personals

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

<b>6.</b>	<b>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.</b>	<b>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	Ergebnisse des Gruppenprozesses kennen .....	202
9.6	Gruppen zu Teams entwickeln .....	203
	Wiederholungsfragen zum 9. Kapitel .....	206
10.	<b>Mitarbeiter in die betriebliche Problemlösung einbeziehen .....</b>	<b>207</b>
10.1	Mitarbeiterbesprechungen leiten .....	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	Die Moderationsmethode als Ergänzung zu Mitarbeiterbesprechungen kennen .....	217
10.3	Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Qualitätszirkel sichern und verbessern .....	219
10.4	Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen anregen (Ideenmanagement) ...	222
	Wiederholungsfragen zum 10. Kapitel .....	225
	Literatur .....	226
	Die Autoren .....	244