



Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
Vorwort des Autors	9
1. Motivieren – Grundlage der Führung	15
1.1 Was ist Motivation?	15
1.2 Bedürfnishierarchie beim Motivieren berücksichtigen	17
1.3 Motivieren durch Erwartungen	22
1.4 Motivieren durch Fairness	25
1.5 Das Engagement der Mitarbeitenden im Betrieb fördern – Ressourcen stärken	29
1.6 Arbeitszufriedenheit fördern	31
2. Eckpfeiler der Führung: Positives Menschenbild, Z-Grundsätze und Vertrauenskultur	39
2.1 Eckpfeiler „Positives Menschenbild“	39
2.2 Eckpfeiler „Z-Grundsätze“	43
2.3 Eckpfeiler „Vertrauen“	45
3. Mitarbeiter verstehen – die psychologischen Typen	49
3.1 Die psychologischen Typen	49
3.2 Extraversion – Introversion	50
3.3 Wahrnehmungs- und Entscheidungspräferenzen	52
3.4 Bevorzugter Arbeitsstil	53
3.5 Was ist bei der Führung zu beachten?	54
4. Selbstreflexion – emotional kompetenter werden	61
4.1 Emotionale Intelligenz: Die vier Kompetenzen	61
4.2 Die Selbstwahrnehmung verbessern	62
4.3 Selbstmanagement – das eigene Verhalten ändern	65
4.4 Fallen beim Selbstmanagement – wie der Selbstwert die Fehlersuche behindert	69
4.5 Stress bewältigen	70

5.	Führen	75
5.1	Führungseigenschaften – welche sind wichtig?	76
5.2	Charismatisch führen – Fallen kennen	80
5.3	Veränderungen herbeiführen – transformationale Führung	81
5.4	Führungsstile – den geeigneten Führungsstil finden	83
5.5	Situativ führen	88
6.	Management – Managementaufgaben bewältigen	95
6.1	Regelkreis der Managementaufgaben	96
6.2	Ziele setzen	97
6.3	Aufgaben planen	99
6.4	Entscheiden/Delegieren	101
6.5	Durchführung kontrollieren	103
6.6	Rückmeldung geben (Anerkennung und Kritik)	104
6.7	„Management-by“-Konzepte	107
7.	Konflikte im Unternehmen bewältigen	111
7.1	Funktionale von dysfunktionalen Konflikten unterscheiden	111
7.2	Konfliktursachen erkennen	114
7.3	Eskalation und Mobbing vermeiden	116
7.4	Konfliktmanagement – die Vielfalt der Konfliktregelungstechniken	117
7.5	Kooperative Konfliktregelung	122
7.6	Der individuelle Stil der Konfliktlösung	125
8.	Betriebliche Kommunikation gestalten	131
8.1	Die Formel zur Ermittlung der Ungewissheit benutzen	131
8.2	Ein geeignetes Kommunikationsmittel auswählen	133
8.3	Kommunikationsfertigkeiten und Kommunikationsregeln	134
8.3.1	Kommunikationsfertigkeiten	134
8.3.2	Indirekte Botschaften positiv gestalten	138
8.4	Gesprächsformen	143
8.5	Reflexion der Kommunikation – den Kommunikationsprozess verstehen	147
9.	Betriebliche Anreiz- und Entgeltsysteme gestalten	153
9.1	Arbeitsgestaltung – Motivationsmomente in die Arbeit integrieren	153

9.1.1	Merkmale motivierender Arbeit	154
9.1.2	Grundformen der Arbeitsstrukturierung	156
9.1.3	Ideenmanagement – Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen anregen	161
9.2	Flexible Arbeitszeitmodelle einsetzen	163
9.3	Entgeltsysteme kennen	168
9.3.1	Monetäre und nicht monetäre Anreize	168
9.3.2	Arbeits- und Leistungsbewertung als Grundlage der Vergütung	168
9.3.3	Lohngerechtigkeit – ein unerreichbares Ziel?	170
9.3.4	Methoden der Arbeitsbewertung	171
9.3.5	Wahl der Lohnform	173
9.3.6	Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV)	178
9.4	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	181
10.	Personal nachhaltig entwickeln	183
10.1	Kreislauf der Personalentwicklung	183
10.2	Quellen und Methoden der Bedarfsermittlung (z. B. Kompetenz-Check)	187
10.3	Instrumente (Maßnahmen) der Personalentwicklung	193
10.3.1	Personalentwicklung „into the job“	193
10.3.2	Personalentwicklung „on the job“	196
10.3.3	Personalentwicklung „near the job“	199
10.3.4	Personalentwicklung „off the job“ und „out of the job“	203
10.4	Erfolgskontrolle und Transfersicherung	203
10.5	Strategisches Personalmanagement verbessern	211
10.5.1	Personal optimal führen und Mitarbeiter binden	213
10.5.2	Das Potenzial älterer Mitarbeiter nutzen	214
10.5.3	Frauen besser in den Erwerbsprozess integrieren	216
10.5.4	An- und Ungelernte qualifizieren	218
10.5.5	Menschen mit Migrationshintergrund fördern	218
10.5.6	Weitere Maßnahmen: Personalmarketing, branchenübergreifende Netzwerke bilden	219
	Quellenverzeichnis	221
	Der Autor	231
	Stichwortverzeichnis	233