

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	5
Inhaltsverzeichnis . . . . .	7
<b>Erster Teil: Betriebspsychologische Grundlagen.</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>A. Aufbau der menschlichen Persönlichkeit</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>B. Entwicklung menschlicher Grundeinstellungen</b> . . . . .	<b>15</b>
1. Die Vielfalt menschlicher Einstellungen . . . . .	15
2. Vorwiegend veranlagungsbedingte Einstellungen . . . . .	15
3. Sozialisationsbedingte Einstellungen . . . . .	17
4. Weitere umweltbedingte Einstellungen. . . . .	17
<b>C. Gruppenpsychologische Erscheinungen des Betriebslebens.</b> . . . . .	<b>21</b>
1. Gruppenpsychologische Grundbegriffe . . . . .	21
a) Formelle und informelle Gruppen. . . . .	21
b) Schicht und Personenkreis. . . . .	22
c) Position, Status und Prestige . . . . .	23
2. Allgemeine Rollenbeziehungen. . . . .	26
a) Rollenerwartungen . . . . .	26
b) Rollenselbstdeutung. . . . .	27
c) Rollenverhalten. . . . .	28
d) Rollenschwierigkeiten . . . . .	29
3. An Vorgesetzte gerichtete Erwartungen . . . . .	33
a) Praktisches Beispiel . . . . .	33
b) Allgemeine Erwartungsvorstellungen . . . . .	35
4. Bedingungen der Leistungsbereitschaft . . . . .	40
a) Leistungsfördernde Einflußfaktoren . . . . .	40
b) Leistungshemmende Einflußfaktoren . . . . .	41
c) Zusammenhänge von Einflußwirkungen auf die Leistungsbereitschaft . . . . .	41
d) Mögliche Auswirkungen der Betriebsunzufriedenheit . . . . .	42
<b>Zweiter Teil: Psychologie der Mitarbeiterführung.</b> . . . . .	<b>47</b>
<b>A. Einführung in die Probleme der Mitarbeiterführung</b> . . . . .	<b>47</b>
1. Allgemeine Führungsaufgaben im Betrieb . . . . .	47
a) Vorbereitende und realisierende Führungsfunktionen . . . . .	47
b) Führungsfunktionen und Sachaufgaben . . . . .	48
c) Die Führungsqualifikation. . . . .	48
2. Allgemeine Gesichtspunkte der Mitarbeiterführung im Überblick . . . . .	51
a) Führungsgesichtspunkte von Großbetrieben . . . . .	51
b) Klärung von allgemeinen Gesichtspunkten des Führungsbegriffs . . . . .	51
c) Gesichtspunkte der Mitarbeiterführung im Überblick . . . . .	52

3. Autoritätsformen des Vorgesetztenverhältnisses und Führungsstile . . . . .	54
a) Machtautorität und autokratischer Führungsstil. . . . .	54
b) Dominativer Führungsstil . . . . .	55
c) Fachautorität und rationaler Führungsstil. . . . .	56
d) Sozialautorität und kooperativer Führungsstil . . . . .	57
<b>B. Allgemeine Anwendungsformen des kooperativen Führungsstils . . . . .</b>	<b>61</b>
1. Delegation von Aufgaben und Verantwortung als Grundform einer Führung im Mitarbeiterverhältnis . . . . .	61
a) Begriffsbedeutung der Delegation . . . . .	61
b) Allgemein verpflichtende Inhalte einer Delegation . . . . .	61
c) Selbständigkeit des Delegationsträgers . . . . .	62
d) Verständigungspflichten im Delegationssystem . . . . .	62
e) Verantwortlichkeit des delegierenden Vorgesetzten . . . . .	63
f) Einzelaufträge und deren Unterstellungsverhältnis . . . . .	63
g) Vorteile einer Delegation . . . . .	64
h) Erschwerungsgründe für eine Delegationsübertragung . . . . .	66
i) Grenzen der Delegation . . . . .	66
j) Die wichtigsten Maßnahmen des Vorgesetzten bei der Delegation eines Dauerauftrags . . . . .	67
2. Verhaltensformen des Arbeitsvorgesetzten im kooperativen Führungsstil . . . . .	69
a) Offenheit und Ehrlichkeit als Grundlage des Vertrauensverhältnisses . . . . .	69
b) Wahrung der Gerechtigkeit . . . . .	70
c) Vermeidung von Vorurteilen und Voreingenommenheiten gegenüber Mitarbeitern . . . . .	70
aa) Entstehung von Vorurteilen. . . . .	70
bb) Entstehung von Voreingenommenheiten . . . . .	71
d) Wahrung von Höflichkeit und Takt . . . . .	72
e) Herstellung und Pflege eines guten Kontaktverhältnisses zu den Mitarbeitern . . . . .	73
f) Vorsorgliche Betreuung der Mitarbeiter . . . . .	74
g) Situationsgerechte Anwendung von Einwirkungsmitteln . . . . .	74
h) Situations- und individualgerechte Behandlung von Mitarbeitern. . . . .	75
<b>C. Spezielle Aufgaben und Einwirkungsmittel der Mitarbeiterführung . . . . .</b>	<b>79</b>
1. Verständigungsaufgaben des Vorgesetzten im Betrieb . . . . .	79
a) Informationspflichten des Vorgesetzten in der Mitarbeiterführung . . . . .	79
aa) Allgemeine Bedeutung der innerbetrieblichen Information . . . . .	79
bb) Praktisches Beispiel . . . . .	80
b) Die Mitarbeiterbesprechung. . . . .	83
c) Die Dienstbesprechung . . . . .	85
d) Das Mitarbeitergespräch . . . . .	86
2. Einführung neuer Mitarbeiter. . . . .	89
a) Anfängliche Situation des Neuen in der Betriebsgruppe. . . . .	89
b) Praktisches Beispiel . . . . .	89

3. Weisungsformen . . . . .	96
a) Arten von Weisungsformen . . . . .	96
b) Hinweise für die richtige Erteilung von Anweisungen . . . . .	97
4. Mitarbeiterkontrolle. . . . .	103
a) Mögliche Kontrollgegenstände: Ergebnis- und Verhaltenskontrolle . . . . .	103
b) Allgemeine Kontrollformen: Selbstkontrolle und Fremdkontrolle. . . . .	103
c) Führungsrichtige Formen einer Mitarbeiterkontrolle. . . . .	104
5. Führungsrichtige Formen der Anerkennung . . . . .	108
a) Mögliche Anlässe einer betrieblichen Anerkennung . . . . .	108
b) Formen der Anerkennung . . . . .	108
c) Grundregeln für die Erteilung eines Lobes . . . . .	109
d) Wirkungen einer Anerkennung . . . . .	113
e) Gruppenlob . . . . .	113
6. Kritikgespräch . . . . .	115
7. Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	121
a) Beurteilungszwecke . . . . .	121
b) Beurteilungsformen . . . . .	121
c) Stellungnahme zu den verschiedenen Beurteilungsverfahren. . . . .	122
d) Mögliche Beurteilungsfehler. . . . .	124
e) Das Beurteilungsgespräch . . . . .	126
8. Umgang mit spezifischen Personenkreisen im Betrieb . . . . .	129
a) Der ältere Mitarbeiter. . . . .	129
b) Führungsregeln für die Behandlung von weiblichen Mitarbeitern im Betrieb . . . . .	131
c) Führungsregeln bei der Beschäftigung von behinderten Mitarbeitern . . . . .	132
d) Führungsregeln für die Beschäftigung von ausländischen Arbeit- nehmern . . . . .	133
e) Führungsverhalten gegenüber jugendlichen Mitarbeitern . . . . .	134
9. Gruppenbildungen im Betrieb . . . . .	136
a) Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe . . . . .	136
b) Gruppenbestimmte Leistungen. . . . .	137
c) Die Führungsrolle des Gruppenleiters . . . . .	139
d) Störungen des Gruppenlebens . . . . .	140
e) Informelle Gruppen . . . . .	141
<b>D. Mitarbeiterführung und Betriebsklima . . . . .</b>	<b>143</b>
1. Kennzeichen eines schlechten Betriebsklimas . . . . .	143
2. Mögliche Ursachen eines schlechten Betriebsklimas . . . . .	143
3. Kennzeichen eines guten Betriebsklimas. . . . .	144
4. Voraussetzungen für ein gutes Betriebsklima. . . . .	144
5. Einwirkungsmöglichkeiten von Führungskräften auf das kollegiale Betriebsklima . . . . .	144
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>147</b>