

Bernd Lieber

# Personalführung

## *... leicht verständlich*

3., überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz  
mit UVK/Lucius · München

Zum Autor:

Dr. Bernd Lieber war bis zu seiner Pensionierung Professor für Personalführung an der Hochschule Coburg.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter [www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de).

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1. Aufl. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2007

© 2. Aufl. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2011

© 3. Aufl. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Einbandmotiv: © shironosov, iStock.de

Druck und Bindung: cpi · Clausen & Bosse, Leck

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz

Tel. 07531-9053-21 · Fax 07531-9053-98

[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

UTB-Nr. 8365

**ISBN 978-3-8252-8709-2**

## Vorwort des Herausgebers

---

Liebe Leserin, lieber Leser,

Wirtschaftswissenschaft ist spannend, komplex und vom betrieblichen Umfeld bis hin zu globalen Wechselwirkungen relevant. Es ist daher wichtig, sich in Studium, Weiterbildung oder für die tägliche Arbeit in wirtschaftswissenschaftliche Themenbereiche einzuarbeiten, die Kenntnisse darüber zu vertiefen oder aufzufrischen. Mit dem vorliegenden Band halten Sie ein effizientes Tool in den Händen, das Sie dabei unterstützen will.

In den Büchern der Reihe „... leicht verständlich“ haben wir für Sie wichtige Themen modern und attraktiv so aufbereitet, dass Ihnen das Lesen, Lernen und Merken möglichst leicht fällt: viele Übersichten und Grafiken, zahlreiche prägnante Beispiele und reichlich Aufgaben und Fallstudien mit nachvollziehbaren Lösungen. Mit Hilfe des Glossars und dem ausführlichen Stichwortverzeichnis am Ende des Buches haben Sie schnellen Zugriff auf alle themenrelevanten Fachbegriffe.

Über Feedback – Anregungen, Verbesserungshinweise, Lob oder Tadel – freue ich mich unter [jaschinski@uvk-lucius.de](mailto:jaschinski@uvk-lucius.de).

*Christian Jaschinski*  
Herausgeber

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825287092, 2020  
wurde mit IP-Adresse 185.176.017.196 aus dem Netz der  $\$$ {institutionUser.displayName} am April 25, 2024 um 12:52:32 (UTC) heruntergeladen.  
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort des Herausgebers.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	13
<b>1</b>	<b>Ziele der Personalführung und der Prozess der Mitarbeitermotivation.. 19</b>
1.1	Führung und Unternehmenserfolg..... 20
1.2	Erläuterung grundlegender Begriffe..... 23
1.2.1	Personal- oder Mitarbeiterführung..... 23
1.2.2	Führungskraft ..... 25
1.3	Wichtige Ziele der Personalführung..... 26
1.3.1	Pflicht- und Goodwillbeiträge (Organizational Citizenship Behaviour oder Extra-Rollenverhalten) ..... 27
1.3.2	Leistungsverhalten und Leistung..... 29
1.3.3	Vermeidung und Reduktion unerwünschter und abweichender Verhaltensweisen ..... 29
1.3.4	Arbeitsbezogene Einstellungen: Arbeitszufriedenheit, Job Involvement, Identifikation und Commitment..... 32
1.3.5	Unternehmenskultur ..... 36
1.3.6	Führungserfolg..... 37
1.4	Der Prozess der Mitarbeitermotivation..... 38
1.4.1	Motive ..... 39
1.4.2	Anreize..... 44
1.4.3	Motivation ..... 46
1.4.4	Handlungen und Handlungsergebnisse..... 49
1.4.5	Bewertung, Deutung und Interpretation der Handlungen und Handlungsergebnisse..... 50
1.5	Zusammenfassung..... 59
1.6	Aufgaben ..... 60
1.6.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen..... 60
1.6.2	Fallstudie ..... 60
1.7	Vertiefende Literaturhinweise..... 62
<b>2</b>	<b>Theorien der Führung und des Führungserfolges..... 63</b>
2.1	Überblick..... 63
2.1.1	Vergleich der klassischen Führungstheorien mit den neueren Führungstheorien ..... 64

## 8 Inhaltsverzeichnis

2.1.2	Formen und Probleme der empirischen Überprüfung von Führungstheorien .....	65
2.2	Eigenschaftstheorie der Führung .....	66
2.2.1	Darstellung.....	66
2.2.2	Bewertung .....	68
2.3	Verhaltenstheorien der Führung (Führungstilforschung) .....	69
2.3.1	Darstellung.....	69
2.3.2	Bewertung .....	72
2.4	Situationstheorien der Führung .....	73
2.4.1	Rollentheorie der Führung .....	73
2.4.2	Fiedlers Kontingenztheorie der Führung.....	81
2.4.3	Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard .....	82
2.4.4	Normative Entscheidungstheorie von Vroom und Yetton .....	85
2.4.5	Weg-Ziel-Theorie der Führung .....	86
2.4.6	Interkulturelle Führung: Das GLOBE-Projekt .....	90
2.4.7	Digital Leadership und Führung 4.0.....	93
2.5	Charismatische Führung .....	95
2.5.1	Darstellung.....	95
2.5.2	Bewertung .....	97
2.6	Transformative Führung .....	97
2.6.1	Darstellung.....	97
2.6.2	Bewertung .....	99
2.7	Emotionale Führung (Führen mit emotionaler Intelligenz).....	99
2.7.1	Darstellung.....	99
2.7.2	Bewertung .....	107
2.8	Zusammenfassung .....	108
2.9	Aufgaben .....	109
2.9.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen .....	109
2.9.2	Fallstudie .....	109
2.10	Vertiefende Literaturhinweise.....	110
<b>3</b>	<b>Führungskommunikation .....</b>	<b>113</b>
3.1	Grundlagen der Kommunikation .....	113
3.2	Die vier Seiten einer Aussage nach Schulz von Thun.....	116
3.3	Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne .....	119
3.3.1	Die Strukturanalyse: Persönlichkeits- oder Bewusstseinszustände .....	119

3.3.2 Analyse von Transaktionen..... 121

3.4 Geschlechts-, kultur- und schichtspezifische Kommunikation sowie elektronische Kommunikation..... 126

3.5 Nonverbale Kommunikation..... 128

3.6 Verbale Kommunikation..... 129

3.7 Grundlagen der effektiven Gestaltung von Mitarbeitergesprächen ..... 134

3.7.1 Gesprächsvorbereitung ..... 135

3.7.2 Durchführung des Gespräches ..... 136

3.7.3 Gesprachsnachbereitung..... 139

3.8 Zusammenfassung..... 140

3.9 Aufgaben ..... 141

3.9.1 Wiederholungs- und Diskussionsfragen ..... 141

3.9.2 Fallstudie ..... 141

3.10 Vertiefende Literaturhinweise..... 142

**4 Führungsfunktionen und Führungsinstrumente ..... 143**

4.1 Überblick über wichtige Funktionen der Mitarbeiterführung..... 143

4.2 Mitarbeiter auswählen, integrieren und wechselseitiges Vertrauen entwickeln ..... 144

4.2.1 Wahrnehmungs- oder Beurteilungstendenzen bei Personalentscheidungen..... 145

4.2.2 Auswahl von Mitarbeitern und Empfehlungen zur Gestaltung des Einstellungsinterviews ..... 148

4.2.3 Mitarbeiter integrieren..... 151

4.2.4 Wechselseitiges Vertrauen entwickeln ..... 152

4.3 An Mitarbeiter Aufgaben und Kompetenzen delegieren, sie steuern und kontrollieren..... 153

4.3.1 Delegation ..... 153

4.3.2 Ziele und Orientierungen vermitteln: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe ..... 155

4.3.3 Anweisungen und Einzelaufträge geben ..... 159

4.3.4 Sich mit dem Mitarbeiter beraten (Counselling) ..... 160

4.3.5 Mitarbeiterbesprechungen durchführen ..... 161

4.3.6 Kontrollieren..... 162

4.4 Mitarbeiter beurteilen und bewertende Rückmeldungen geben ..... 166

4.4.1 Beurteilung der Mitarbeiterleistung..... 166

## 10 Inhaltsverzeichnis

4.4.2	Den Mitarbeitern die Einschätzung ihrer Leistung mitteilen und mit ihnen besprechen (bewertende Rückmeldungen) .....	169
4.5	Mitarbeiter entwickeln .....	175
4.5.1	Mitarbeiterpotenziale einschätzen .....	175
4.5.2	Mitarbeiter fördern .....	176
4.5.3	Mitarbeiter coachen .....	176
4.6	Änderungsprozesse durchführen und mit Mitarbeiterwiderständen umgehen .....	177
4.6.1	Änderungs- und Anpassungsprozesse durchführen .....	177
4.6.2	Mit Mitarbeiterwiderständen umgehen .....	179
4.7	Auf Besonderheiten von Gruppen von Mitarbeitern eingehen (Diversitätsmanagement) .....	180
4.8	Instrumente des Unternehmens zur Steuerung des Führungsverhaltens: Führungsgrundsätze, Management-by-Konzepte und integrierte Führungsmodelle .....	181
4.8.1	Führungsgrundsätze .....	181
4.8.2	Management-by-Konzepte .....	182
4.8.3	Integrierte Führungsmodelle .....	183
4.9	Zusammenfassung .....	185
4.10	Aufgaben .....	186
4.10.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen .....	186
4.10.2	Fallstudie .....	186
4.11	Vertiefende Literaturhinweise .....	187
<b>5</b>	<b>Macht, Politik und Konfliktmanagement .....</b>	<b>189</b>
5.1	Macht .....	189
5.1.1	Erläuterung des Begriffes „Macht“ .....	189
5.1.2	Grundlagen der Macht .....	191
5.1.3	Macht und Abhängigkeit .....	194
5.2	Politisches Verhalten im Unternehmen .....	195
5.2.1	Erläuterung des Begriffes: „Politik in Unternehmen (Mikropolitik)“ .....	195
5.2.2	Strategien und Taktiken des politischen Verhaltens .....	196
5.2.3	Ursachen und Gründe für politisches Verhalten .....	202
5.2.4	Zum Umgang mit Macht und Politik in Unternehmen .....	204
5.3	Das Management von Konflikten in Unternehmen .....	205
5.3.1	Erläuterung des Begriffes „Konflikt“ .....	205
5.3.2	Prozess der Entstehung, Entwicklung und Eskalation von Konflikten .....	206

5.3.3 Effektiver Umgang mit Konflikten ..... 212

5.4 Zusammenfassung ..... 214

5.5 Aufgaben ..... 215

5.5.1 Wiederholungs- und Diskussionsfragen ..... 215

5.5.2 Fallstudie ..... 215

5.6 Vertiefende Literaturhinweise..... 217

**6 Führen von Arbeitsgruppen ..... 220**

6.1 Grundlagen ..... 220

6.1.1 Begriff ..... 220

6.1.2 Arten von Gruppen ..... 222

6.1.3 Funktionen und Zwecke von Arbeitsgruppen..... 224

6.1.4 Persönliche Gründe für die Mitgliedschaft in Gruppen..... 225

6.2 Gruppendynamik ..... 226

6.2.1 Phasen der Entwicklung von Gruppen ..... 227

6.2.2 Rollen in Gruppen ..... 229

6.2.3 Sozialer Status in Gruppen ..... 231

6.2.4 Beziehungsstrukturen in Gruppen (Soziometrie) ..... 232

6.2.5 Gruppenpolarisation..... 233

6.3 Besondere Einflussfaktoren auf die Gruppenleistung ..... 234

6.3.1 Leistungsbeeinflussung durch die Anwesenheit anderer Personen ..... 235

6.3.2 „Bummeln und Trittbrettfahren“ ..... 235

6.3.3 Gruppennormen ..... 237

6.3.4 Gruppenkohäsion ..... 242

6.3.5 Gruppendenken und Gruppendruck ..... 245

6.3.6 Risikoschub ..... 247

6.4 Strategien zur Sicherstellung guter Gruppenleistungen: Das Teamführungsmodell ..... 249

6.4.1 Entscheidungen der Führungskraft zur Steuerung und Führung der Gruppe ..... 250

6.4.2 Teaminterne sachbezogene Maßnahmen ..... 251

6.4.3 Teaminterne Maßnahmen im Hinblick auf die Beziehungsstruktur..... 256

6.4.4 Teamexterne Maßnahmen im Umfeld der Gruppenarbeit ..... 261

6.5 Zusammenfassung ..... 263

6.6 Aufgaben ..... 264

6.6.1 Wiederholungs- und Diskussionsfragen ..... 264

6.6.2 Fallstudie ..... 264

6.7 Vertiefende Literaturhinweise..... 266

<b>7</b>	<b>Führungskompetenzen .....</b>	<b>267</b>
7.1	Veränderung der Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften .....	267
7.2	Effektives Selbst- und Zeitmanagement als wichtige Kompetenz von Führungskräften .....	269
7.2.1	Grundlegende Prinzipien des Selbstmanagements .....	269
7.2.2	Grundlegende Prinzipien des Zeitmanagements .....	270
7.3	Entwicklung von Führungskompetenzen .....	271
7.4	Frauen in Führungspositionen .....	273
7.5	Führungsethik .....	275
7.5.1	Formen der Ethik .....	275
7.5.2	Authentische Führung (Authentic Leadership) und andere normativ-ethische Führungstheorien .....	276
7.6	Zusammenfassung .....	278
7.7	Aufgaben .....	278
7.7.1	Wiederholungs- und Diskussionsfragen .....	278
7.7.2	Fallstudie .....	279
7.8	Vertiefende Literaturhinweise .....	280
<b>8</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>281</b>
<b>9</b>	<b>Lösungsvorschläge .....</b>	<b>295</b>
9.1	Lösungsvorschläge zu Kapitel 1: Ziele der Personalführung und Prozess der Mitarbeitermotivation .....	295
9.2	Lösungsvorschläge zu Kapitel 2: Theorien der Führung und des Führungserfolges .....	297
9.3	Lösungsvorschläge zu Kapitel 3: Führungskommunikation .....	300
9.4	Lösungsvorschläge für Kapitel 4: Führungsfunktionen und Führungsinstrumente .....	301
9.5	Lösungsvorschläge für Kapitel 5: Macht, Politik und Konfliktmanagement .....	304
9.6	Lösungsvorschläge zu Kapitel 6: Führung von Arbeitsgruppen .....	307
9.7	Lösungsvorschläge zu Kapitel 7: „Führungskompetenzen“ .....	309
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>313</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>319</b>

# Abbildungsverzeichnis

---

<b>1.1</b>	<b>Übersicht über das Kapitel</b> .....	19
1.2	Zusammenhang von Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmens- erfolg.....	20
1.3	Beispiele für Unternehmensziele .....	20
1.4	Bestandteile des Begriffs Personal- oder Mitarbeiterführung .....	23
1.5	Häufig verwendete Bezeichnungen für Führungskräfte in Abhängigkeit von der Führungsebene .....	26
1.6	Pflicht- und Goodwillbeiträge von Mitarbeitern .....	27
1.7	Dimensionen und Beispiele für abweichendes bzw. unerwünschtes Verhalten in Unternehmen.....	30
1.8	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	33
1.9	Prozessmodell der Mitarbeitermotivation .....	38
1.10	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	40
1.11	Anreizwirkung anhand eines Beispiels .....	45
1.12	Die drei Grundfragen der Motivation .....	47
1.13	Erwartungswerttheorie der Motivation .....	49
1.14	Bestimmungsfaktoren des Handlungsergebnisses, z.B. einer Leistung.....	50
1.15	Vergleichsprozess nach den Austausch- oder Gerechtigkeitstheorien .....	56
1.16	Zusammenfassung des Kapitels.....	59
<b>2.1</b>	<b>Übersicht über das Kapitel</b> .....	63
2.2	Wichtige Eigenschaften von Führungskräften.....	67
2.3	Zweidimensionale Betrachtungsweise von Mitarbeiter- und Aufgaben- orientierung.....	71
2.4	Drei grundlegende Dimensionen des Führungsverhaltens .....	72
2.5	Rollensender an eine Führungskraft (Beispiele).....	74
2.6	Übersicht über Rollen von Führungskräften.....	77
2.7	Beispiele für Führungsdilemmata.....	78
2.8	Praxistipps zum Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen.....	79
2.9	Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard .....	84

## 14 Abbildungsverzeichnis

2.10	Bedingungen der Situation und der Mitarbeiter im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie.....	87
2.11	Führungsstilempfehlungen nach der Weg-Ziel-Theorie .....	89
2.12	Prozessmodell der charismatischen Führung .....	96
2.13	Prozessmodell der transformativen Führung .....	98
2.14	Gegenüberstellung von charismatischer und transformativer Führung .....	98
2.15	Dimensionen emotionaler Intelligenz .....	100
2.16	Führungsstile .....	101
2.17	Zusammenfassung des Kapitels .....	108
<b>3.1</b>	<b>Übersicht über Kapitel 3 „Führungskommunikation“ .....</b>	<b>111</b>
3.2	Schematische Darstellung des Kommunikationsprozesses .....	114
3.3	Missverständnisse bei der Kommunikation.....	116
3.4	Vier Seiten einer Nachricht.....	117
3.5	TALK-Modell.....	117
3.6	Das 4-Ohren-Modell .....	118
3.7	Sach- und Beziehungsebene: Das Eisbergmodell .....	119
3.8	Bewusstseinssebenen (Ich-Zustände) im Rahmen der Transaktionsanalyse .....	121
3.9	Formen komplementärer Transaktionen aus gleichen Ich-Zuständen.....	122
3.10	Beispiel für komplementäre Transaktionen aus unterschiedlichen Ich-Zuständen .....	123
3.11	Beispiel für nichtkomplementäre Transaktionen .....	123
3.12	Beispiel für nichtkomplementäre Transaktionen ohne visuelle Überkreuzung .....	124
3.13	Beispiel für eine produktiv nichtkomplementäre oder gekreuzte Transaktion .....	124
3.14	Beispiel für verdeckte Transaktionen .....	125
3.15	Tipps zum produktiven Umgang mit verdeckten Transaktionen.....	125
3.16	High und Low Context Cultures .....	127
3.17	Dimensionen nonverbaler Kommunikation.....	128
3.18	Widerspruch (Inkongruenz) zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation .....	129

3.19	Beispiele für verständigungsfördernde Gesprächstechniken.....	130
3.20	Funktionen von Fragen.....	132
3.21	Verständigungshemmende Gesprächstechniken.....	133
3.22	Prozess und Phasen eines Mitarbeitergesprächs.....	134
3.23	Phasen der Gesprächsvorbereitung.....	135
3.24	Phasen eines systematischen Mitarbeitergesprächs.....	136
3.25	Gesprächseinstieg.....	137
3.26	Klärung der Vorstellungen und Sichtweisen.....	138
3.27	Lösungssuche und Vereinbarungen.....	139
3.28	Phasen der Gesprächsnachbereitung.....	139
3.29	Zusammenfassung des Kapitels 3 „Führungskommunikation“.....	140
<b>4.1</b>	<b>Übersicht über das Kapitel 4 "Führungsfunktionen und Führungs-</b>	
	<b>instrumente"</b> .....	<b>143</b>
4.2	Wichtige Funktionen der Mitarbeiterführung.....	144
4.3	Empfehlungen zur Verringerung von Beurteilungsfehlern.....	148
4.4	Anordnung der Gesprächsphasen beim Einstellungsinterview.....	150
4.5	Prinzipien erfolgreicher Einarbeitung und Integration von Mitarbeitern ..	151
4.6	Vertrauensbildende Maßnahmen von Führungskräften.....	152
4.7	Ablauf einer Delegation.....	154
4.8	Formen der Zielorientierung.....	156
4.9	Vorteile von Zielvereinbarungen im Vergleich zu Zielvorgaben.....	156
4.10	Regeln effektiver Ziele und Zielformulierungen.....	159
4.11	SMART-Merkregel zur Formulierung von Zielen.....	159
4.12	Besprechungen effektiv leiten.....	162
4.13	Oskar-Merkregel zur Durchführung von Kontrollen.....	164
4.14	Formen der Kontrolle und ihre möglichen Auswirkungen.....	165
4.15	Gründe für Widerstand bei Änderungsprozessen.....	178
4.16	Beispiel für Führungsgrundsätze (Auszug).....	182
4.17	Auszug aus dem Führungsmodell von BMW.....	184
4.18	Zusammenfassung des Kapitels 4: Führungsfunktionen und Führungstechniken.....	185

## 16 Abbildungsverzeichnis

<b>5.1</b>	<b>Übersicht über das Kapitel 5 „Macht, Politik und Konfliktmanagement“</b>	<b>188</b>
5.2	Machtgrundlagen .....	191
5.3	Einsatz von Taktiken der Machtausübung durch Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern .....	201
5.4	Unterschiedliche Begriffe für politisches Verhalten .....	202
5.5	Prozessmodell des Ablaufs von Konflikten .....	206
5.6	Überlegungen zur Deutung der Motive und Absichten der anderen Partei.....	208
5.7	Grundlegende Ergebnisse von Konflikten.....	211
5.8	Prozessmodell des Konfliktmanagements.....	212
5.9	Zusammenfassung des Kapitels 5 „Macht, Politik und Konfliktmanagement.....	214
<b>6.1</b>	<b>Übersicht über das Kapitel 6 „Führen von Arbeitsgruppen“</b>	<b>219</b>
6.2	Merkmale von Gruppen.....	221
6.3	Merkmale zur Unterscheidung von Gruppen .....	222
6.4	Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit .....	225
6.5	Beispiel für das Ringen um Status .....	227
6.6	Das 5-Phasen-Modell der Gruppenarbeit.....	229
6.7	Beispiele für aufgabenorientierte Rollen.....	230
6.8	Auf das Verhältnis untereinander bezogene Rollen (Beispiele) .....	230
6.9	Selbstbezogene Rollen (Beispiele).....	230
6.10	Bezeichnungen für die Rangordnung in einer Gruppe .....	232
6.11	Beispiel für ein Soziogramm .....	232
6.12	Besondere Einflussfaktoren auf die Gruppenleistung .....	234
6.13	„Whose job is it?“ .....	236
6.14	Maßnahmen zur Vermeidung des Trittbrettfahrens und des Bummelns ..	237
6.15	Arten von Normen in Gruppen (Beispiele) .....	238
6.16	Einflussfaktoren auf die Konformität mit Gruppennormen .....	240
6.17	Einflussfaktoren auf die Gruppenkohäsion .....	242
6.18	Einfluss hoher bzw. niedriger Gruppenkohäsion auf die Gruppenleistung in Abhängigkeit zur Einstellung zur Führungskraft und zum Unternehmen.....	245
6.19	Gefahren des Gruppendenkens.....	246

6.20	Das Teamführungsmodell.....	249
6.21	Beispiel für ein „Stimmungsbarometer oder -thermometer“ .....	256
6.22	Wichtige Elemente der Themenzentrierten Interaktion .....	258
6.23	Auswahl wichtiger Regeln der TZI.....	259
6.24	Beispiel zur Gestaltung von Trainingsmaßnahmen zur Entwicklung von Teams.....	260
6.25	Entscheidungsfragen zur Repräsentation des Teams und seiner Arbeit....	261
6.26	Zusammenfassung des Kapitels 6 „Führen von Arbeitsgruppen“ .....	263
<b>7.1</b>	<b>Übersicht über das Kapitel.....</b>	<b>266</b>
7.2	Wandel der Anforderungen an Führungskräfte .....	268
7.3	Relative Bedeutung von Kompetenzen in Abhängigkeit von der Führungsebene .....	269
7.4	Kontinuum der Möglichkeiten der Entwicklung von Führungskompetenz	272
7.5	Prinzipien ethischer Führung .....	276
7.6	Zusammenfassung des Kapitels „Führungskompetenzen“ .....	278

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825287092, 2020  
wurde mit IP-Adresse 185.176.017.196 aus dem Netz der  $\text{\$}$ {institutionUser.displayName} am April 25, 2024 um 12:52:32 (UTC) heruntergeladen.  
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.