

Inhalt

An den Leser der neunziger Jahre	9
Zeittafel	
Fünf Bemerkungen	14
1. Vorspiele	19
1.1 Beispiele – mitten aus dem Leben	19
1.2 Vorbemerkung	
Wem und wie das Buch helfen kann	25
1.3 Führungskräftebildung als Lösung?	32
1.3.1 Umfang dieser Schulungsveranstaltungen	32
1.3.2 Ziele, geistiger Standort und Effektivität dieser Bildungsveranstaltungen	33
2. Die Vorgesetztenrolle	36
2.1 Die historische Herkunft der Vorgesetztenrolle	36
2.2 Die Vorgesetztenrolle in heutiger Zeit	41
2.3 Blick in die Zukunft	43
3. Die Stufen der Vorgesetztenentwicklung	49
3.1 Von der Kindheit bis zum Ende der Ausbildung	49
3.2 Die unterste Vorgesetztenebene	51
3.3 Betriebsleiter/Unterabteilungsleiter	54
3.4 Abteilungsleiter	56
3.5 Manager	57

4. Weiteres zur Realität der Vorgesetztenrolle	62
4.1 Können Vorgesetzte auch »Vorbild« sein?	62
4.2 Die kraß negativen Eigenschaften von Vorgesetzten.	64
4.3 Die Fehlentscheidungen von Vorgesetzten	67
4.4 Die Angst des Vorgesetzten vor dem Mitarbeiter	73
4.5 Die reale Machtausübung des heutigen Vorgesetzten	76
5. Der aktiv-emanzipatorische Umgang mit Vorgesetzten	80
5.1 Vorbemerkungen.	80
5.2 Situationsbeispiel	81
5.3 Die richtige Beobachtung	86
5.3.1 Allgemeine Grundsätze	86
5.3.2 Die konkrete Beobachtung	89
5.3.3 Die gezielte Imagination.	89
5.4 Die Voraussetzung: mein eigener Mut	92
5.4.1 Erster Schritt: Ängste erkennen.	92
5.4.2 Zweiter Schritt: Ängste überwinden	94
5.4.3 Dritter Schritt: Mut entwickeln	97
5.5 Die emanzipatorisch-aktive Einwirkung auf den Vorgesetzten	102
5.5.1 Grundsätze.	102
5.5.2 Das Ziel des Gesprächs	107
5.5.3 Das vorbereitete Gespräch	111
5.5.4 Das unerwartete, plötzliche Gespräch	116
5.6 Die Bereiche des Umgangs mit Vorgesetzten	120
5.6.1 Als erster Bereich: Die Arbeitszuweisung	120
5.6.2 Selbständigkeit und Kontrolle (Delegation).	121
5.6.3 Ziele aufstellen.	123
5.6.4 Information.	125
5.6.5 Das Kritikgespräch	126
5.6.6 Beurteilung.	127
5.6.7 Förderung und Fortbildung.	129
5.7 Die Art, wie der Vorgesetzte spricht	131
5.8 Meta-Kommunikation	138

6. Rahmen und Begrenzungen	141
6.1 Umgang mit Vorgesetzten, die sich positiv verhalten.....	141
6.2 Von Lesern, die sich nicht auf dieses Buch berufen sollten.....	142
6.3 Ratschläge für den »geschickten« Umgang mit Vorgesetzten?	144
6.4 Unsere Vorerfahrungen im Umgang mit Men- schen, die mehr Macht und Wissen besitzen ..	146
7. Voraussetzung: Zivilcourage!	149
8. Ausblick auf die nächsten vier Wochen	154
Weiterführende Literatur	158