

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
A. Problemübersicht von A-Z: Tatbestände und Verhaltensweisen, auf die das Buch eingeht	1
B. Um was geht es vor allem?	5
C. Tiefgreifender Wandel in der Arbeitswelt	11
Wertewandel vom Untertanen zur Arbeits- persönlichkeit	12
D. Neue Anforderungen	15
Was sind Arbeitsanforderungen?	16
Gründliches Fachwissen ist weiterhin erforderlich . . .	17
Selbstbewusste Mitarbeiter arbeiten in Gruppen	18
Andere Einstellung zu den Führungskräften	19
Gute Nerven sind erforderlich	20
Am Arbeitsplatz ständig weiterlernen	21
Überfachliche Qualifikation: was wird von den Mitarbeitern erwartet?	21
Hohe Anforderungen an die Mitarbeiter in der Produktion	22
Neue Arbeitsformen	23
E. Taylorismus und Mayo-Effekt als Spannungsfeld . . .	25
Mayo- bzw. Hawthorne-Effekt als Gegenpol des Taylorismus	26
F. Können menschlichere Arbeitsverhältnisse die Produktivität erhöhen?	29
Welche Konsequenzen ergeben sich?	29

Wie haben deutsche Unternehmen auf die veränderten Weltmarktbedingungen reagiert?	30
Was sollte sich in manchen Unternehmen ändern?	31
G. Fachkompetenz ist weiterhin erforderlich	33
Was heißt Fachkompetenz?	33
Berufsübergreifende Fachkompetenz	34
H. Was sind Schlüsselqualifikationen?	35
Was sind Qualifikationen?	35
Einstellungen als Basis der Schlüsselqualifikationen	35
Was sind Schlüsselqualifikationen?	36
Erste Ansätze in der Ausbildung	37
Wichtige Voraussetzung: Das Verhalten selbst ändern wollen	38
Am Arbeitsplatz lernen	39
1. Handlungskompetenz	40
Was heißt handeln?	40
Handlungsschritte	42
Merkmale des handlungsfähigen Menschen	43
Verschiedene Handlungsarten unterscheiden	45
Verhaltensprobleme und Fehlleistungen	46
Modellvorstellungen	47
Sich orientieren	49
Sich mit der Umwelt konstruktiv auseinander setzen	52
Durch Handeln Ziele erreichen	53
Schon Auszubildende sollen handlungskompetent werden	54
2. Methodenkompetenz	57
Was ist eine Methode?	57
Was sind Techniken?	58
Was ist ein Prozess?	58
Was ist ein System?	59
Schema „Kybernetisches System“	61
2.1 Mit dem Kopf arbeiten – das tägliche Arbeitspensum bewältigen	62

Den Arbeitsplatz anders organisieren, das Arbeitsverhalten ändern – warum?	62
Ist-Zustand mit Unbehagen und Problemen als Ausgangspunkt	63
Katalog des Unbehagens	63
Sich mit unangenehmen Sachverhalten auseinander setzen	65
Erwünschter Soll-Zustand am Arbeitsplatz . . .	67
Entscheidung und Durchführung nach Plan .	68
Den Arbeitsplatz neu organisieren	70
Mit der Zeit umgehen	77
Sich auf die Arbeit einstellen und einstimmen – gut motiviert sein	80
Informationsflut bewältigen	84
Sich schriftlich wirksam ausdrücken	88
Besondere Textprobleme	95
Telefonieren	99
Miteinander sprechen	105
Das Tagespensum bewältigen – zusammenfassende Empfehlungen	113
2.2 Am Arbeitsplatz lebenslang lernen	116
Vorbereitungsphase	121
Innere Voraussetzungen zum Lernen	121
Äußere Voraussetzungen: das Lernen organisieren	126
Aneignungsphase	133
Stoff verstehend aufnehmen	133
Stoff einprägen und unbewusst verarbeiten („verdauen“)	136
Speicherungsphase	138
Wie funktioniert das Gedächtnis gut?	138
Empfehlungen für ein erfolgreiches Lernen .	144
Sich prüfen lassen	147
Erinnerungs- und Anwendungsphase	154
2.3 Moderieren als partnerschaftliche Führungs- methode	156
Was bedeutet die Moderatorenrolle in der Wirtschaft?	157

Wie unterscheiden sich Moderatorenrolle und Führungsrolle?	157
Empfehlungen für Einstellung und Verhalten des Moderators	159
Moderationsmethoden	161
2.4 Am Arbeitsplatz Probleme lösen	163
Bearbeitungsschema „Probleme schrittweise lösen“	168
Kommentar zu 1. „Problem wahrnehmen, auswählen, bestimmen“	169
Kommentar zu 2. „IST-Zustand beschreiben“	170
Kommentar zu 3. „SOLL-Zustand beschreiben“	171
Kommentar zu 4. „Differenz IST-SOLL? Ursachen analysieren“	172
Kommentar zu 5. „Konkrete Lösungsvorschläge“	175
Kommentar zu 6. „Sich entscheiden für endgültigen Plan“	183
Kommentar zu 7. „Durchführen nach Plan“	185
Kommentar zu 8. „Kontrollieren“	186
2.5 ZIT-Methode zum zeitsparenden Instruieren und Trainieren	187
Was spricht für den Einsatz der ZIT-Methode?	187
Praktische Anwendung der ZIT-Methode	190
Vorbereitungsphase	190
Durchführungsphase	191
Kontrollphase	193
Prüfungsphase	194
Hinweise zum Verständnis der Psychologischen Aspekte der ZIT-Methode	195
Technik der Handlungsregulierung	199
3. Personale Kompetenz	203
Person und Persönlichkeit	203
Schichtenmodell der Person	205
Psychoanalytische Modellvorstellung	208
Weiterentwicklung der Person zur Selbst-Stufe	210

Selbstwahrnehmung, Selbsteinsicht, Selbsterfahrung – ehrliches Selbstbild	211
Konsequenzen für den Umgang mit der eigenen Person	215
3.1 Umgang mit der vegetativen Personenschicht . .	216
Einstellung zum Körper	217
Empfehlung für das Verhalten im Alltag	218
3.2 Umgang mit der emotionalen Personenschicht .	219
Emotionen und Gehirnprozesse	220
Starke Emotionen verfälschen unsere Gefühle	222
Emotionen hängen mit Einstellungen und Verhaltensweisen zusammen	224
Hat Ärger nicht auch eine positive Bedeutung?	225
Was läuft im Körper bei starker Erregung ab?	229
Mit Frustration umgehen können	232
Lebensfreude als Medizin	234
Empfehlungen für den Umgang mit eigenen Emotionen	236
3.3 Umgang mit der rationalen Personenschicht . .	237
Rolle der Abwehrmechanismen	238
Bedürfnisse und Antriebe	241
Intelligenz	243
Verstand und Vernunft – wie unterscheiden sie sich?	249
3.4 Kreativität – warum ist sie für das Unter- nehmen so wichtig?	251
Kreativitätsforschung	251
Was ist Kreativität?	252
Der kreative Mensch löst gern Probleme	256
Bin ich kreativ?	262
Kreativität entwickeln	263
Klassisches Brainstorming als einfache, bewährte Methode	265
Kreativität anwenden	269
Probleme schrittweise lösen	270
3.5 Das eigene Verhalten ändern	273
Ist eine Verhaltensänderung nicht schwierig?	274

Praktisches Vorgehen	275
Die Methode des Verhaltenstrainings	277
Verhaltenssteuerung: eigener Einfluss auf die unbewussten Schichten der Psyche	278
Die Methode ist wirksam	280
3.6 Sich entspannen können als Grundfähigkeit	281
Bei überstarken Spannungen „Dampf ablassen“	282
Wie kann ich mich auf einfache Weise entspannen?	283
3.7 Ja zum gesund erhaltenden Eustress, Nein zum krank machenden Distress	286
Was bedeutet Stress?	288
Was verursacht Stress bei mir?	290
Wie wirken Stressoren sich als Stress aus?	302
Stress – eine Geißel unserer Zeit?	309
Hypertonisches Zeitalter: Überreizte Menschen mit Muskelpanzer und hohem Blutdruck	319
Strategie 1: Weniger Stress entsteht – Stressoren ausschalten oder abschwächen, „Reizseite“ verändern	325
Auf Scheinbewältigung von Stress verzichten	327
Störfelder (bisher übersehene Stressoren) beseitigen	328
Strategie 2: Unvermeidlichen Stress bewältigen – Stressenergie in Leistung und mehr Lebens- qualität umsetzen	335
Auf Stressoren tagsüber konstruktiv reagieren	340
Jeden Abend den Tagesstress abbauen – erste Schritte	343
Regeln für eine positive Einstellung	348
Tipps zur Stressbewältigung im Alltag	351
4. Soziale Kompetenz	353
Warum ist soziale Kompetenz im Unternehmen unverzichtbar geworden?	354

Verantwortlicher Umgang mit Macht	361
Zwischenmenschliche Probleme durch unzureichende soziale Kompetenz	364
Der soziale Aspekt wirkt sich auf die Produktivität aus	371
Mit Gegensätzen umgehen können	381
Wirkt sich die Einstellung des Vorgesetzten auf Leistung und Verhalten des Mitarbeiters aus?	394
Regeln für den Umgang miteinander	396
4.1 Von der Wahrnehmung zum Urteil –	
auf Umweltreize angemessen reagieren	398
Die Wahrnehmung ist kein bloßes Abbild der Umwelt	402
Soziale Wahrnehmung	403
Urteil als Ergebnis von Wahrnehmungs- und Denkvorgängen	404
Warum entstehen Vorurteile?	405
Wie gehen wir mit Vorurteilen um?	406
4.2 Kommunikation am Arbeitsplatz	407
Worin besteht die Kommunikationsfähigkeit?	412
Wirkungsvolle Gespräche	424
Das Gespräch vorbereiten: es planen und organisieren	424
Das Gespräch aktiv führen	430
Das Gespräch beenden und nachbereiten	438
Regeln als kritischer Spiegel für das eigene Kommunikationsverhalten	439
4.3 Konflikte am Arbeitsplatz	442
Möglichkeiten, mit Konflikten konstruktiv umzugehen	446
Wie entstehen Konflikte?	449
Der Vorgesetzte beeinflusst die Befähigung seiner Mitarbeiter zum Konfliktlösen	454
Grundsätze, die das Konfliktlösen erleichtern	459
Konfliktberatung durch einen Dritten	465
4.4 Gruppenarbeit im Unternehmen	467
Gruppenarbeit einführen	470
Was ist eine Gruppe?	480

Welche Struktur haben Gruppen?	483
Gruppengröße und -zusammensetzung	489
Bedeutung der Gruppennormen	493
Gruppendynamik: das Kraftfeld einer Gruppe und das Kräftespiel in ihr	495
Macht oder Einfluss – Verhalten des Gruppenleiters	497
Gruppenbewusstsein: Wir-Gefühl und Gruppendruck als Störfaktor	498
Verhalten der Gruppenmitglieder	500
Zusammensetzung der Gruppe	504
Was erschwert die Gruppenarbeit in der Anlaufphase?	508
Wie gelingt das Gruppenlernen? Welche Vorteile hat es?	518
Gruppen entscheiden (mit)	525
Selbsthilfe- oder Therapiegruppen einsetzen?	533
Grundsätze für eine produktive Gruppenarbeit im Unternehmen	535
Grundsätze für das Verhalten des Gruppen- leiters	535
Grundsätze für das Verhalten der Gruppen- mitglieder	536
Grundsätze für die praktische Zusammen- arbeit	538
Grundsätze für Ausbilder und Auszu- bildende	539
Versuch einer Bewertung der Gruppenarbeit	540
4.5 Das Unternehmen und seine Mitarbeiter –	
Versuch eines Brückenschlages	543
Schema: „Externes Spannungsfeld. Ziel: Stabile soziale und wirtschaftliche Verhältnisse“	545
Schema: „Internes Spannungsfeld. Ziel: Gemeinsamer Erfolg“	548
Schema: „Weiterentwicklung der Organisation“	553
Schema: „Weiterentwicklung des menschlichen Potentials“	555

Literaturverzeichnis	559
Zuordnung der Literatur zu einzelnen Kapiteln des Buches	572
Themenübergreifende wissenschaftliche Literatur, Fachlexika, Lehrbücher	574
Stichwortverzeichnis	577