

	Seite
Einführung: Der Mensch im Betrieb, ein unbekanntes Wesen . . . . .	9
 <b>I. Abschnitt: Menschenkenntnis und Personalbeurteilung</b>	
1. Menschen erkennen und beurteilen lernen . . . . .	15
2. Menschen erkennen: beobachten, beschreiben und beurteilen . . . . .	18
3. Gegenstand der Menschenkenntnis: Das Verhalten . . . . .	22
4. Verhalten erläutert am Beispiel der Handschrift als einer fixierten Verhaltensweise . . . . .	25
4.1 Der Schreiber und seine Handschrift . . . . .	28
4.2 Gültigkeit und Zuverlässigkeit graphologischer Aussagen . . . . .	29
4.3 Die Handschrift als fixierte Verhaltensweise . . . . .	29
4.4 Der Stil der Handschrift . . . . .	30
4.5 Typologie und Individualität der Handschrift . . . . .	31
4.6 Typus und Individualität . . . . .	33
5. Die Durchgängigkeit des Stils . . . . .	40
6. Stil und Typus . . . . .	43
7. Signale: Mimik, Gestik, Pantomimik, Physiognomik, Körpersprache . . . . .	53
8. Sonstige Komponenten der Menschenkenntnis: Motivation, Interessen, Neigungen, Umfeld, Umwelt, Leistung . . . . .	60
9. Fehlerquellen in der Menschenkenntnis . . . . .	64
10. Überwindung von Fehlern durch Sprachregelung: Begriffserläuterungen und Wortschatzerweiterung . . . . .	68
10.1 Einführung . . . . .	68
10.2 Vitales Verhalten . . . . .	68
10.3 Dynamisches Verhalten . . . . .	69
10.4 Intelligenz . . . . .	70
10.5 Steuerndes (willensbetontes) Verhalten . . . . .	72
10.6 Emotionales Verhalten . . . . .	73
10.7 Soziales Verhalten . . . . .	74
10.8 Selbstbewusstes Verhalten . . . . .	76
10.9 Repräsentatives Verhalten . . . . .	78
11. Persönlichkeit als das Ganze . . . . .	79
12. Allgemeine Anwendung der Menschenkenntnis . . . . .	83
12.1 Selbsterkenntnis und Selbsterziehung . . . . .	83
12.2 Menschenbehandlung . . . . .	87
12.2.1 Sich auf den Partner richtig einstellen . . . . .	87
12.2.2 Sich auf jedes Gespräch vorbereiten . . . . .	88
12.2.3 Den ersten Eindruck richtig einkalkulieren . . . . .	88
12.2.4 Fallbeispiele . . . . .	88
12.2.5 Leitsätze für richtige Menschenbehandlung . . . . .	91

13.	Spezielle Anwendungsgebiete der Menschenkenntnis . . . . .	93
13.1	Bewerber-Auslese und Personalplanung . . . . .	93
13.1.1	Bedarfsprüfung . . . . .	95
13.1.2	Anfordern von neuen Mitarbeitern . . . . .	98
13.1.3	Suchen (Personalanzeigen) . . . . .	99
13.1.4	Prüfung der Bewerbungsunterlagen: Grobsichtung . . . . .	103
13.1.5	Prüfung der Bewerbungsunterlagen: Feinsichtung . . . . .	105
13.1.6	Personalfragebogen . . . . .	105
13.1.7	Bewerbungsbrief . . . . .	106
13.1.8	Zeugnisse und Lebenslaufanalyse . . . . .	107
13.1.9	Referenzen . . . . .	111
13.1.10	Lichtbild . . . . .	112
13.1.11	Ende der Feinsichtung . . . . .	113
13.1.12	Die persönliche Vorstellung . . . . .	113
13.1.13	Durchführung der Vorstellung . . . . .	116
13.1.14	Das Vorstellungsgespräch . . . . .	117
13.1.14.1	Das gerichtete Interview . . . . .	117
13.1.14.2	Das nichtgerichtete Interview . . . . .	120
13.1.15	Graphologie . . . . .	123
13.1.16	Testverfahren . . . . .	126
13.1.17	Vertragsabschluß . . . . .	128
13.2	Beurteilung am Arbeitsplatz . . . . .	129
13.2.1	Arbeitsplatz-, Stellen- oder Funktionsbeschreibungen . . . . .	132
13.2.2	Der Beurteilungsvorgang . . . . .	140
13.2.3	Einübung des Beurteilens nach einem allgemeinen Beurteilungsformular . . . . .	152
13.2.4	Bewerten und Gewichten . . . . .	167
13.2.5	Bewährungskontrolle . . . . .	175
13.2.6	Zusammenfassung . . . . .	176

## II. Abschnitt: Menschen führen

1.	Einführung . . . . .	181
2.	Fachtechnik . . . . .	185
2.1	Lernen als Lebensvorgang . . . . .	185
2.1.1	Lernen als bewußtes Reifen . . . . .	186
2.1.2	Das Lernziel . . . . .	188
2.1.3	Lerninhalte . . . . .	189
2.1.4	Wege zum Lernziel . . . . .	189
2.1.5	Voraussetzungen des Lernerfolges . . . . .	190
2.1.6	Lernstufen . . . . .	191
2.1.7	Lernhilfen . . . . .	192
2.2	Methoden des Lernens . . . . .	195
2.3	Lernmittel . . . . .	197
2.4	Ausbildung der Ausbilder . . . . .	198

3.	Arbeitstechnik . . . . .	201
3.1	Grundlagen der Arbeitstechnik . . . . .	201
3.2	Das Begnügungsgesetz . . . . .	204
3.3	Leistungsgrade . . . . .	206
3.4	Gefahren des Streß . . . . .	210
4.	Leitungstechnik . . . . .	216
4.1	Leitungstechnik allgemein . . . . .	216
4.2	Mensch und Organisation . . . . .	218
4.3	Das Unternehmen und das Kreative . . . . .	223
4.4	Gestalten und Verwalten . . . . .	228
4.5	Zielsetzung — strategisch und taktisch . . . . .	230
4.6	Planen . . . . .	232
4.7	Disponieren und Organisieren . . . . .	234
4.8	Ausführen — Delegieren . . . . .	235
4.9	Information und Informationswege . . . . .	236
4.9.1	Information . . . . .	236
4.9.2	Informationsfolge . . . . .	237
4.9.3	Information durch Arbeitsbesprechung . . . . .	239
4.9.4	Information durch Mitarbeitergespräch . . . . .	241
4.9.5	Das Einzelgespräch . . . . .	244
4.9.6	Andere Mittel der Information . . . . .	248
4.10	Entscheiden . . . . .	249
4.10.1	Entscheidungsvorbereitung . . . . .	251
4.10.2	Vorbereitung der Mitarbeiter . . . . .	252
4.10.3	Alternativentscheidungen . . . . .	252
4.10.4	Einsame Entschlüsse . . . . .	253
4.11	Verantworten . . . . .	254
5.	Führungstechnik . . . . .	259
5.1	Führungsfunktionen, individualpsychologisch . . . . .	260
5.1.1	Einweisen . . . . .	260
5.1.2	Einarbeiten . . . . .	262
5.1.3	Anlernen . . . . .	263
5.1.4	Unterweisen . . . . .	264
5.1.5	Kontrollieren . . . . .	265
5.1.6	Kritik und Anerkennung . . . . .	267
5.1.7	Fördern und Weiterbilden . . . . .	270
5.1.8	Beraten . . . . .	274
5.1.9	Fürsorge und Arbeitsbedingungen . . . . .	276
5.1.10	Verabschieden . . . . .	277
5.2	Führungsfunktionen, sozialpsychologisch . . . . .	278
5.2.1	Der einzelne und die Gruppe . . . . .	278
5.2.2	Informelle und formelle Gruppen . . . . .	280
5.2.3	Vorteile und Gefahren der Gruppenbildung . . . . .	282
5.2.4	Gruppen wollen geführt werden . . . . .	285
5.2.5	Gruppen im Soziogramm . . . . .	289
5.2.6	Betriebsklima . . . . .	292
5.3	Human Relations . . . . .	295
5.4	Zeitkrankheit: Kontaktschwierigkeiten . . . . .	298
5.5	Betriebliche Spannungsfelder . . . . .	302

5.6	Menschenführung als Wissenschaft und Praxis . . . . .	304
5.7	Allgemeine Voraussetzungen erfolgreicher Menschenführung .	307
5.7.1	Vertrauen und Gegenvertrauen . . . . .	307
5.7.2	Herzeshöflichkeit . . . . .	308
5.7.3	Selbstbeherrschung . . . . .	309
5.7.4	Anteilnahme . . . . .	309
5.7.5	Wohlwollende Bestimmtheit . . . . .	310
5.7.6	Vorbildlichkeit . . . . .	311
5.8	Leitsätze und Empfehlungen . . . . .	312
5.8.1	Einige Leitsätze . . . . .	312
5.8.2	Einige Empfehlungen . . . . .	312
5.9	Zum Mitdenken hinführen . . . . .	314
5.10	Führungsanspruch und Persönlichkeitswert . . . . .	317
5.10.1	Qualifikation zum Vorgesetzten . . . . .	317
5.10.2	Leitbilder für Vorgesetzte aus der Praxis . . . . .	318
	Literaturverzeichnis . . . . .	331
	Sachwortverzeichnis . . . . .	334