

	Seite
Einführung: Der Mensch im Betrieb, ein unbekanntes Wesen	9
 I. Abschnitt: Menschenkenntnis und Personalbeurteilung	
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 Begünstigungsgesetz	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