

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Kompetenzfelder und Anforderungsprofile</b>	<b>1</b>
1.1	Einführung	1
1.2	Verhaltens- und Handlungsprozesse	1
1.3	Kompetenzen	2
1.4	Personale Kompetenzen	4
1.4.1	Persönliche Souveränität	4
1.4.2	Handlungssouveränität	6
1.4.3	Leistungssouveränität	9
1.4.4	Persönliche Integrität	11
1.4.5	Führungsfähigkeit	12
1.5	Führungskompetenzen	14
1.5.1	Mitarbeiterführung	14
1.5.2	Teamorientierung	17
1.5.3	Kommunikationsfähigkeit	19
1.5.4	Auseinandersetzungen und Konflikte	20
1.6	Methodenkompetenzen	22
1.6.1	Persönliche Arbeitsorganisation	22
1.6.2	Präsentationen	24
1.6.3	Projektmanagement	25
1.7	Unternehmerische Kompetenzen	27
1.7.1	Kunden	28
1.7.2	Prozesse	29
1.7.3	Fachwissen	30
1.8	Anforderungsanalyse	31
1.9	Kompetenzeinschätzung	32
1.10	Weiterführende Literatur	34
<b>2.</b>	<b>Potenzialanalyse und Mitarbeiterqualifikationen</b>	<b>36</b>
2.1	Einführung	36
2.2	Bewerbungsunterlagen	38

---

<b>2.3</b>	<b>Auswahlgespräche</b>	<b>39</b>
<b>2.4</b>	<b>Psychologische Testverfahren</b>	<b>41</b>
<b>2.5</b>	<b>Fallstudien und -analysen</b>	<b>41</b>
<b>2.6</b>	<b>Befristete Aufgabenübertragung</b>	<b>42</b>
<b>2.7</b>	<b>Assessment Center</b>	<b>44</b>
2.7.1	Grundsätze	44
2.7.2	Die Rolle der Assessoren	45
2.7.3	Übungen im Assessment Center	47
2.7.4	Rückmeldung an den Teilnehmer	56
<b>2.8</b>	<b>Konzept des 360°-Feedback</b>	<b>57</b>
<b>2.9</b>	<b>Personalmanagementsystem</b>	<b>58</b>
2.9.1	Einleitung	58
2.9.2	Systemelement „Führung“	59
2.9.3	Systemelement „Geschäftsprozesse“	62
2.9.4	Systemelement „Interne/externe Forderungen“	63
2.9.5	Systemelement „Informationen und Ergebnisse“	63
<b>2.10</b>	<b>Management-Audit und Anforderungen an Auditoren</b>	<b>65</b>
2.10.1	Einleitung	65
2.10.2	Auditprogramm	67
2.10.3	Auditdurchführung	69
2.10.4	Qualifikation der Auditoren	72
<b>2.11</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>74</b>
<b>3.</b>	<b>Zielvereinbarungen und Personalentwicklung</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>Einführung</b>	<b>77</b>
<b>3.2</b>	<b>Zielvereinbarungen</b>	<b>78</b>
3.2.1	Führen durch Zielvereinbarungen	78
3.2.2	Zielentwicklung mittels Balanced Scorecard	79
3.2.3	Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	81
3.2.4	Leistungsbeurteilung der Zielerreichung	82
<b>3.3</b>	<b>Die Mitarbeiterbewertung</b>	<b>83</b>
3.3.1	Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung	84
3.3.2	Das Bewertungsdilemma der Führungskraft	85
3.3.3	Fehlerquellen bei der Bewertung	87

---

<b>3.4</b>	<b>Personalentwicklung bei Führungskräften</b>	90
3.4.1	Analyse des Entwicklungsbedarfs	90
3.4.2	Konzeption des PE-Trainings	91
3.4.3	Realisierung der Maßnahmen	93
3.4.4	Transfersicherung und Evaluierung	95
<b>3.5</b>	<b>Coaching und Mentoring</b>	98
<b>3.6</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	103
<b>4.</b>	<b>Die Führungskraft als Persönlichkeit</b>	107
4.1	Persönliche Eigenschaften der Führungskraft	107
4.2	Fragen der Persönlichkeit	111
4.2.1	Das Selbstkonzept des Menschen	112
4.2.2	Menschliches Abwehrverhalten	113
4.2.3	Persönlichkeitswesenszüge	113
4.2.4	Entscheidungsaspekte der Persönlichkeit	118
4.3	Selbstbild und Fremdbild	120
4.3.1	Selbstbild	120
4.3.2	Verhalten und Handlungen	121
4.3.3	Fremdbild	122
4.3.4	Feedback im betrieblichen Alltag	125
4.4	Beurteilung von Personen	127
4.5	Weiterführende Literatur	132
<b>5.</b>	<b>Persönliche Arbeitsorganisation</b>	135
5.1	Lernprozesse	135
5.2	Zeitplanung und Ziele	137
5.3	Setzen von Prioritäten	140
5.4	Systematische Lösungsprozesse	143
5.4.1	Einleitung	143
5.4.2	Lösungszyklus	144
5.5	Optimierung von Prozessen	147
5.6	Weiterführende Literatur	152

---

<b>6.</b>	<b>Präsentationen erfolgreich gestalten</b>	154
6.1	Einleitung	154
6.2	Präsentationsziele und Zuhörer	155
6.3	Persönlichkeitsaspekt des Vortragenden	158
6.4	Inhalte und Aufbau	161
6.5	Gestaltungsaspekt und Medien	163
6.6	Durchführung	166
6.7	Weiterführende Literatur	168
<b>7.</b>	<b>Prinzipien des Projektmanagements</b>	169
7.1	Einführung	169
7.2	Organisation von Projekten	172
7.2.1	Organisationsformen	172
7.2.2	Projektleiter	175
7.2.3	Projektteam	176
7.3	Phasenmodell	177
7.4	Startphase	180
7.5	Analysephase	182
7.5.1	Analyse der Ausgangslage	184
7.5.2	Analyse des sozialen Umfelds	185
7.5.3	Entwicklung der Projektziele	186
7.5.4	Meilensteinplanung	187
7.6	Planungsphase	188
7.6.1	Projektstrukturplan	191
7.6.2	Aufwandsschätzung	193
7.6.3	Risikobetrachtung	197
7.6.4	Projektablaufplanung	199
7.7	Realisierungsphase	206
7.7.1	Projektcontrolling	206
7.7.2	Projektinformationswesen	208
7.8	Abnahmephase	210

---

<b>7.9</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	212
<b>8.</b>	<b>Moderationen als Führungsinstrument</b>	215
8.1	Einführung	215
8.2	Der Moderator	216
8.3	Die Teilnehmer	220
8.3.1	Teilnehmertypen	220
8.3.2	Auseinandersetzungen	221
8.3.3	Lösung der Auseinandersetzung	223
8.4	Frage- und Antworttechniken in Gruppenprozessen	227
8.5	Moderationstechniken	231
8.5.1	Brainstorming	233
8.5.2	Die Methode 6-3-5	235
8.5.3	Synektik-Methode	238
8.5.4	Mind Mapping	239
8.5.5	Ishikawa-Diagramm	240
8.6	Ablauf einer Moderation	243
8.6.1	Vorbereitung	243
8.6.2	Einstieg	244
8.6.3	Orientierung	248
8.6.4	Arbeitsphase	249
8.6.5	Abschluss und Abschied	253
8.6.6	Folgeaktivitäten und Nachbereitung	254
8.7	Weiterführende Literatur	255
<b>9.</b>	<b>Führung und Leitung von Teams</b>	256
9.1	Einführung	256
9.2	Themenzentrierte Interaktion	257
9.2.1	TZI-Dreieck	257
9.2.2	Postulate	260
9.2.3	Hilfsregeln	263
9.2.4	Erwartungen an den Teamleiter	265
9.3	Die Phasen der Teamentwicklung	267
9.4	Teamphasen im TZI-Dreieck	269
9.4.1	Kontakt und Aufnahme	270

9.4.2	Sache und Verantwortung	271
9.4.3	Beziehung und Vertrauen	272
9.4.4	Abschluss und Neuorientierung	273
9.5	<b>Teamdiagnose und -entwicklung</b>	274
9.5.1	Teamdiagnose	274
9.5.2	Teamentwicklung	275
9.5.3	Ansatzpunkte für TE-Maßnahmen	278
9.5.4	Evaluierung von TE-Maßnahmen	280
9.6	Weiterführende Literatur	281
<b>10.</b>	<b>Mitarbeiterführung - Wie führe ich richtig?</b>	<b>283</b>
10.1	Einführung	283
10.2	<b>Menschenbilder</b>	284
10.2.1	Die Theorien von McGregor	284
10.2.2	Grundtypen von Schein	287
10.3	<b>Führungsverhalten</b>	290
10.3.1	Entwicklungslinien der Führungsforschung	290
10.3.2	Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt	293
10.3.3	Verhaltensgitter nach Blake/Mouton	295
10.3.4	3-D-Ansatz von Reddin	297
10.3.5	Reifegradmodell von Hersey/Blanchard	300
10.4	<b>Motivation der Mitarbeiter</b>	302
10.4.1	Motivation und Leistungsverhalten	304
10.4.2	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung	305
10.4.3	Bedürfnishierarchie von Maslow	307
10.4.4	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	309
10.4.5	Bedürfnismotive nach McClelland	311
10.5	<b>Führungsbeziehungen</b>	313
10.5.1	Interaktion und sozialer Austausch	313
10.5.2	Transaktionale Führung	314
10.5.3	Transformationale Führung	316
10.6	<b>Real praktizierte Führungsstile</b>	318
10.6.1	Konsultativer Führungsstil	318
10.6.2	Kooperativer Führungsstil	319
10.6.3	Delegativer Führungsstil	320
10.6.4	Charismatischer Führungsstil	322
10.7	<b>Führungsprozesse im betrieblichen Alltag</b>	<b>323</b>
10.7.1	Spagat in Führungsprozessen	323

---

10.7.2	Prozessorientiertes Führen	326
10.8	Weiterführende Literatur	333
11.	<b>Kommunikation und Mitarbeitergespräche</b>	337
11.1	Einführung	337
11.2	Die Ver- und Entschlüsselung einer Nachricht	340
11.3	Die Transaktionsanalyse	348
11.3.1	Das Strukturmodell	348
11.3.2	Das Funktionsmodell	350
11.3.3	Transaktionen	351
11.3.4	Grundeinstellungen	353
11.3.5	Spiele	355
11.4	Fragetechniken	356
11.5	<b>Erfolgreiche Kommunikation im Mitarbeitergespräch</b>	360
11.5.1	Einführung	360
11.5.2	Mitarbeiterorientierte Gesprächsvorbereitung	362
11.5.3	Zielorientierte Gesprächsdurchführung	365
11.5.4	Nachbearbeitung und Erfolgskontrollen	370
11.6	<b>Gesprächstypen im Betriebsalltag</b>	370
11.6.1	Einführung	370
11.6.2	Aufgabengespräch zum Steuern täglicher Betriebsabläufe	371
11.6.3	Kontaktgespräch zur Beziehungspflege	372
11.6.4	Delegationsgespräch	373
11.6.5	Anerkennungs- und Kritikgespräch	375
11.6.6	Leistungsgespräch	377
11.6.7	Konfliktbewältigungsgespräch	384
11.7	Weiterführende Literatur	386
12.	<b>Auseinandersetzungen und Konflikte</b>	389
12.1	Einführung	389
12.2	Konfliktarten und -ursachen	391
12.3	Von der Meinungsverschiedenheit zum Konflikt	393
12.4	Eskalation im Konfliktverlauf	395

---

<b>12.5</b>	<b>Konfliktanalyse</b>	398
<b>12.6</b>	<b>Konfliktstrategien</b>	400
<b>12.7</b>	<b>Interventionsmethoden</b>	402
<b>12.8</b>	<b>Harvard-Konzept zur Konfliktlösung</b>	405
<b>12.9</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	407