

Inhalt

1. Vorspiele	9
1.1 Beispiele – mitten aus dem Leben	9
1.2 Vorbemerkung Wem und wie das Buch helfen kann	15
1.3 Führungskräftebildung als Lösung?	22
1.3.1 Umfang dieser Schulungsveranstaltungen	22
1.3.2 Ziele, geistiger Standort und Effektivität dieser Bildungsveranstaltungen	23
2. Die Vorgesetztenrolle	26
2.1 Die historische Herkunft der Vorgesetztenrolle	26
2.2 Die Vorgesetztenrolle in heutiger Zeit	31
2.3 Blick in die Zukunft	33
3. Die Stufen der Vorgesetztenentwicklung	38
3.1 Von der Kindheit bis zum Ende der Ausbildung	38
3.2 Die unterste Vorgesetztenstufe	40
3.3 Betriebsleiter/Unterabteilungsleiter	43
3.4 Abteilungsleiter	45
3.5 Manager	46
4. Weiteres zur Realität der Vorgesetztenrolle	51
4.1 Können Vorgesetzte auch »Vorbild« sein?	51
4.2 Die kräftigen negativen Eigenschaften von Vorgesetzten	53
4.3 Die Fehlentscheidungen von Vorgesetzten	56

4.4	Die Angst des Vorgesetzten vor dem Mitarbeiter	62
4.5	Die reale Machtausübung des heutigen Vorgesetzten	65
5.	Der aktiv-emanzipatorische Umgang mit Vorgesetzten	69
5.1	Vorbemerkungen	69
5.2	Situationsbeispiel	70
5.3	Die richtige Beobachtung	75
5.3.1	Allgemeine Grundsätze	75
5.3.2	Die konkrete Beobachtung	78
5.3.3	Die gezielte Imagination	78
5.4	Die Voraussetzung: mein eigener Mut	81
5.4.1	Erster Schritt: Ängste erkennen	81
5.4.2	Zweiter Schritt: Ängste überwinden	83
5.4.3	Dritter Schritt: Mut entwickeln	86
5.5	Die emanzipatorisch-aktive Einwirkung auf den Vorgesetzten	91
5.5.1	Grundsätze	91
5.5.2	Das Ziel des Gesprächs	96
5.5.3	Das vorbereitete Gespräch	100
5.5.4	Das unerwartete, plötzliche Gespräch	105
5.6	Die Bereiche des Umgangs mit Vorgesetzten ..	109
5.6.1	Als erster Bereich: Die Arbeitszuweisung	109
5.6.2	Selbständigkeit und Kontrolle (Delegation)	110
5.6.3	Ziele aufstellen	112
5.6.4	Information	114
5.6.5	Das Kritikgespräch	115
5.6.6	Beurteilung	116
5.6.7	Förderung und Fortbildung	118
5.7	Die Art, wie der Vorgesetzte spricht	120
5.8	Meta-Kommunikation	127
6.	Rahmen und Begrenzungen	129
6.1	Umgang mit Vorgesetzten, die sich positiv verhalten	129
6.2	Von Lesern, die sich nicht auf dieses Buch berufen sollten	130

6.3	Ratschläge für den »geschickten« Umgang mit Vorgesetzten?	132
6.4	Unsere Vorerfahrungen im Umgang mit Menschen, die mehr Macht und Wissen besitzen ..	134
7.	Ausblick auf die nächsten vier Wochen	137
	Weiterführende Literatur	141