

# Inhaltsverzeichnis

## 1 Ganzheitliches Lernen

1.1	Der Begriff „Lernen“ . . . . .	11
1.2	Voraussetzungen und Einflussfaktoren des Lernens . . . . .	12
1.2.1	Anatomische Voraussetzungen (Gehirnstruktur) . . . . .	12
1.2.2	Physiologische und psychologische Voraussetzungen des Lernens . . . . .	15
1.2.3	Lernhemmende Faktoren. . . . .	18
1.2.4	Lernfördernde Faktoren . . . . .	19
1.3	Lernformen . . . . .	25
1.3.1	Klassische Konditionierung . . . . .	25
1.3.2	Operante Konditionierung. . . . .	27
1.3.3	Lernen am Modell. . . . .	30
1.4	Kreative Lerntechniken . . . . .	33
1.4.1	Brainstorming . . . . .	33
1.4.2	Methode 635 (Brainwriting)	34
1.4.3	Morphologischer Kasten . . . . .	35
1.4.4	Mindmapping . . . . .	36
1.4.5	Mnemotechnik . . . . .	37
1.5	Zeitmanagement . . . . .	39
1.5.1	Analyse des Ist-Zustands . . . . .	40
1.5.2	ALPEN-Methode . . . . .	42
1.5.3	Prioritäten setzen. . . . .	43

## 2 Referate und Präsentationen durchführen

2.1	Anfertigung von wissenschaftlichen Facharbeiten . . . . .	47
2.1.1	Durchführung der Facharbeit . . . . .	47
2.1.2	Gestaltung der Facharbeit . . . . .	49
2.2	Rhetorik (Redekunst) . . . . .	52
2.2.1	Redeinhalt . . . . .	53
2.2.2	Sprache . . . . .	54
2.2.3	Auftreten . . . . .	56
2.3	Präsentation . . . . .	58
2.3.1	Elemente einer guten Präsentation . . . . .	59
2.3.2	Struktur einer Präsentation . . . . .	60
2.3.3	Vortragstechnik . . . . .	61
2.3.4	Visualisierung . . . . .	63
2.3.5	Optische Rhetorik . . . . .	67

## 3 Kommunikation reflektieren und gestalten

3.1	Grundlagen kommunikativer Prozesse . . . . .	69
3.1.1	Kommunikationsmittel . . . . .	69
3.1.2	Metakommunikation . . . . .	70

3.2	Kommunikationsgrundsätze nach Watzlawick . . . . .	71
3.3	Kommunikationsmodell von Schulz von Thun . . . . .	73
3.4	Kommunikationsstörungen . . . . .	76
3.4.1	Das „Lieblingsohr“ – Probleme auf der Empfängerseite. . . . .	76
3.4.2	Mangelnde Kommunikationsbereitschaft – Probleme auf der Senderseite . . . . .	78
3.5	Kommunikationstechniken . . . . .	79
3.5.1	Fragetechnik . . . . .	80
3.5.2	Aktives Zuhören . . . . .	83
3.5.3	Ich-Botschaft . . . . .	85
3.5.4	Feedback . . . . .	87
3.6	Das innere Team . . . . .	88
3.7	Das Werte- und Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun . . . . .	92
3.8	Gewaltfreie Kommunikation von Marshall B. Rosenberg . . . . .	93
3.9	Schwierige Gespräche planen und führen . . . . .	97
3.9.1	Gesprächshaltungen . . . . .	97
3.9.2	Gesprächsvorbereitung . . . . .	98
3.9.3	Gesprächsaufbau . . . . .	99
3.9.4	Mitarbeitergespräch . . . . .	100
3.9.5	Kritikgespräch . . . . .	102
3.9.6	Kundengespräch . . . . .	104
3.10	Argumentieren und verhandeln . . . . .	106

## 4 Motivationsprozesse darstellen und erklären

4.1	Der Begriff „Motivation“ . . . . .	111
4.2	Bedürfnisstruktur von Mitarbeitern analysieren . . . . .	111
4.2.1	Psychoanalytischer Ansatz . . . . .	112
4.2.2	Typologie der Persönlichkeit nach C. G. Jung . . . . .	115
4.2.3	Fünf-Faktoren-Modell (Big-Five-Modell). . . . .	116
4.2.4	Work-Life-Balance . . . . .	120
4.3	Motivationsarten . . . . .	123
4.3.1	Arbeitsmotivation . . . . .	123
4.3.2	Leistungsmotivation . . . . .	124
4.3.3	Intrinsische Motivation am Beispiel des Erlebnisses von Flow . . . . .	126
4.3.4	Selbstmotivation . . . . .	128
4.4	Leistungsbestimmende Faktoren . . . . .	130
4.5	Motivationsmodelle analysieren und auswerten . . . . .	133
4.5.1	Inhaltsorientierte Theorien. . . . .	134
4.5.2	Prozessorientierte Theorien . . . . .	142
4.6	Gruppendynamische Prozesse beschreiben . . . . .	148
4.6.1	Bestimmungsmerkmale einer Gruppe . . . . .	149
4.6.2	Phasen der Gruppenbildung (Modell nach Tuckman) . . . . .	150
4.6.3	Die innere Ordnung einer Gruppe . . . . .	150
4.6.4	Kommunikationsstrukturen einer Gruppe . . . . .	153
4.6.5	Gruppenregeln . . . . .	156
4.6.6	Leistungsfähigkeit einer Gruppe . . . . .	157
4.6.7	Gruppenführung . . . . .	158

## 5 Mit Konflikten angemessen umgehen

5.1	Der Begriff „Konflikt“ . . . . .	161
5.2	Konfliktformen. . . . .	161
5.3	Konfliktarten . . . . .	163
5.4	Mobbing. . . . .	167
5.5	Konfliktablauf . . . . .	171
5.6	Konfliktursachen unterscheiden. . . . .	172
5.6.1	Selbstbild – Fremdbild. . . . .	173
5.6.2	Problem der Wahrnehmung . . . . .	174
5.6.3	Führungsfehler . . . . .	178
5.6.4	Unternehmenspolitik . . . . .	180
5.7	Konfliktanalyse am Beispiel der Transaktionsanalyse (TA) . . . . .	180
5.7.1	Persönlichkeitsstruktur . . . . .	180
5.7.2	Das Egogramm . . . . .	183
5.7.3	Die Transaktionen . . . . .	183
5.7.4	Konflikte als Spielsituationen . . . . .	188
5.7.5	Das Drama-Dreieck . . . . .	190
5.7.6	Lebenseinstellungen . . . . .	191
5.8	Konstruktiver Umgang mit Konflikten . . . . .	193
5.8.1	Konfliktdiagnose . . . . .	194
5.8.2	Konfliktlösungsstrategie nach Gordon . . . . .	194
5.8.3	Umgang mit Killerphrasen. . . . .	196
5.9	Konfliktlösungsmodelle . . . . .	197
5.9.1	Sechs-Stufen-Methode nach Gordon. . . . .	197
5.9.2	Die Harvard-Methode . . . . .	198
5.9.3	Mediation . . . . .	201
5.10	Moderationstechnik. . . . .	203

## 6 Sich selbst und andere führen

6.1	Führung und Unternehmenskultur . . . . .	210
6.1.1	Begriffsklärung. . . . .	210
6.1.2	Gesellschaft im Umbruch . . . . .	210
6.1.3	Elemente der Unternehmenskultur . . . . .	211
6.1.4	Anforderungen an die Führungskräfte. . . . .	213
6.1.5	Symptome und Beurteilung der Unternehmenskultur . . . . .	214
6.1.6	Bereiche der Unternehmenskultur . . . . .	215
6.1.7	Einführung der Unternehmenskultur . . . . .	216
6.1.8	Corporate Governance . . . . .	218
6.2	Grundlagen der betrieblichen Führung . . . . .	219
6.2.1	Merkmale einer Führungskraft. . . . .	221
6.2.2	Aufgaben einer Führungspersönlichkeit. . . . .	223
6.2.3	Führungsverhalten und Autorität. . . . .	223
6.3	Organisationsstrukturen. . . . .	226
6.3.1	Betriebliche Organisation . . . . .	227
6.3.2	Betriebliche Aufbauorganisation . . . . .	228
6.3.3	Organisationsformen . . . . .	233
6.3.4	Stellenbeschreibung . . . . .	235

6.3.5	Leitungssysteme . . . . .	237
6.3.6	Entscheidungssysteme . . . . .	239
6.4	Führungsfunktionen . . . . .	240
6.4.1	Menschenbild und Führungsverhalten. . . . .	240
6.4.2	Lokomotion und Kohäsion . . . . .	242
6.4.3	Sachorientiertes Führungsverhalten . . . . .	243
6.4.4	Personenorientiertes Führungsverhalten . . . . .	244
6.4.5	Eindimensionale Führungsstile. . . . .	244
6.4.6	Mehrdimensionale Führungsstile . . . . .	248
6.5	Führung in der Praxis . . . . .	253
6.6	Managementmodelle . . . . .	256
6.6.1	Übersicht über die Managementmodelle. . . . .	256
6.6.2	Management by delegation (Mbd) . . . . .	257
6.6.3	Management by objectives (Mbo) . . . . .	259
6.6.4	Management by exceptions (Mbe) . . . . .	262
6.6.5	Sonstige Führungstechniken . . . . .	264
6.7	Moderne Formen der Arbeitsorganisation . . . . .	265
6.7.1	Notwendigkeit zur Kooperation . . . . .	265
6.7.2	Ziele von Leanproduction . . . . .	267
6.7.3	Kundenorientierung . . . . .	268
6.7.4	Kanban . . . . .	270
6.7.5	Make-or-buy-Entscheidung (Outsourcing) . . . . .	272
6.7.6	Kaizen (KVP) . . . . .	274
6.7.7	Projektorganisation . . . . .	279
6.7.8	Qualitätsmanagement . . . . .	287
6.8	Neue Rollen für Führungskräfte . . . . .	290
6.9	Spezielle Führungsaufgaben . . . . .	294
6.9.1	Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz . . . . .	294
6.9.2	Einen Mitarbeiter abmahnhen . . . . .	299
6.9.3	Beurteilung der Mitarbeiter . . . . .	302

## 7 Bewerbungsprozesse gestalten

7.1	Anwerbung und Auswahl von Mitarbeitern . . . . .	310
7.2	Bewerbungsverfahren . . . . .	311
7.2.1	Auswerten von Stellenanzeigen . . . . .	311
7.2.2	Die Bewerbung . . . . .	312
7.2.3	Bewerbungsmappe . . . . .	316
7.2.4	Onlinebewerbungen . . . . .	317
7.3	Vorstellungsgespräch . . . . .	319
7.4	Assessment-Center . . . . .	322
	Weiterführende Literaturhinweise . . . . .	326
	Stichwortverzeichnis . . . . .	328
	Bildquellenverzeichnis . . . . .	333