

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Profil Proximus Versicherung AG	VII
Legende	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Teil 1 Personalführung	1
Kapitel 1 Führungsstile und -techniken anwenden	3
(Wolfgang Schwarzer)	
1. Einleitung	5
2. Menschliche Arbeitsleistung im Betrieb	6
2.1. Generalisierende Ansätze	7
2.1.1 Menschenbilder	7
2.1.2 Scientific Management (Taylorismus)	7
2.1.3 Human-Relations-Ansatz	8
2.1.4 Humanistische Ansätze	8
2.2 Motivationstheoretische Ansätze	9
2.2.1 Inhaltstheorien	10
2.2.1.1 Bedürfnistheorie	10
2.2.1.2 ERG-Modell	12
2.2.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie	13
2.2.2 Prozesstheorien	15
2.2.2.1 Erwartungsvalenztheorie	15
2.2.2.2 Gleichgewichtstheorie	16
3. Grundlagen der Personalführung	18
3.1 Personalführung als Teil der Unternehmensführung	19
3.2 Der Führungsprozess	20
3.3 Führungsvoraussetzungen	22
3.3.1 Autorität als Führungsvoraussetzung	22
3.3.2 Macht als Führungsvoraussetzung	23
3.3.3 Rolle der Führungskraft als Führungsvoraussetzung	24
3.4 Führungsleitlinien	26
4. Führungsstile	28
4.1 Eindimensionale Führungsstile	28
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	30

4.3	Dreidimensionale Führungsstile	33
4.3.1	Das 3D-Modell	33
4.3.2	Das Reifegrad-Modell	35
4.4	Situative Führung	36
4.5	Transformationale Führung	37
5.	Führungstechniken	41
5.1	Management by Objectives	42
5.2	Management by Delegation	44
5.3	<i>Management by Exception</i>	45
5.4	Führen über Vertrauen	45
5.5	Das Harzburger Modell	46
6.	Führung im Team	48
6.1	Grundsätze erfolgreicher Teamarbeit	48
6.2	Teambildung	52
6.2.1	Orientierungsphase	52
6.2.2	Spannungsphase	53
6.2.3	Organisationsphase	54
6.2.4	Identifikationsphase	55
6.3	Teamentwicklung und Teamtraining	56
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	61
Teil 2	Qualifizierung	63
Kapitel 2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell fördern und entwickeln	65
	(Wolfgang Schwarzer, Rita Stein)	
1.	Standortbestimmung und Potenzialanalyse	68
2.	Karriere- und Nachfolgeplanung	72
3.	Instrumente der Personalentwicklung	74
3.1	Training on the job	74
3.1.1	Einarbeitung am Arbeitsplatz	74
3.1.2	Job enlargement	76
3.1.3	Job enrichment	76
3.1.4	Job rotation	77
3.1.5	Mentoring und Coaching	78
3.2	Training off the Job	79
3.2.1	Tagungen	79
3.2.2	Seminare	80
3.2.3	Fernunterricht	81
3.3	Traineeprogramme	82
3.4	Outplacement	83

4.	Bildungscontrolling	84
4.1	Einführung	84
4.2	Funktionen des Bildungscontrollings	86
4.3	Instrumente des Bildungscontrollings	88
4.3.1	Balanced Scorecard	89
4.3.2	Evaluation	90
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	99
Kapitel 3	Planen und organisieren der beruflichen Erstausbildung	101
	(Wolfgang Schwarzer)	
1.	Rechtliche Grundlagen der betrieblichen Ausbildung	104
2.	Auswählen und einstellen von Auszubildenden	111
2.1	Auswahl von Auszubildenden	111
2.1.1	Anforderungsprofil	111
2.1.2	Instrumente der Personalauswahl	112
2.1.2.1	Bewerbungsunterlagen	112
2.1.2.2	Bewerbergespräch bzw. -interview	113
2.1.2.3	Testverfahren	114
2.1.2.4	Assessment-Center (AC)	114
2.2	Einstellen von Auszubildenden	115
3.	Planung der betrieblichen Ausbildung	121
4.	Beendigung der Ausbildung	127
4.1	Beendigung durch Zeitablauf	127
4.2	Beendigung durch Bestehen der Abschlussprüfung	128
4.3	Kündigung	131
4.4	Aufhebungsvertrag	133
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	135
Kapitel 4	Lernprozesse unter didaktischen und methodischen Aspekten anleiten	137
	(Wolfgang Schwarzer)	
1.	Einleitung	139
2.	Lernausgangslage	142
2.1	Der Ausbildungsbetrieb	142
2.2	Der Auszubildende	143
2.2.1	Entwicklungsstand des Auszubildenden	143
2.2.2	Vorbildung	144
2.2.3	Vorkenntnisse	144
2.2.4	Stärken und Schwächen	145
2.2.5	Lerntypen	147

2.2.6	Biorhythmus	148
2.2.7	Didaktische Reduktion	150
3.	Lernziele	151
3.1	Lernzielhierarchie	151
3.2	Lernbereiche und Kompetenzen	153
3.3	Lernzieltaxonomie	155
3.4	Operationalisierung von Lernzielen	156
3.5	Schlüsselqualifikationen	157
4.	Inhalt	158
5.	Methodik	160
5.1	Konventionelle Methoden	161
5.1.1	Fragend-entwickelndes Lehrgespräch	161
5.1.2	Vortrag, Referat	162
5.1.3	Vier-Stufen-Methode	162
5.2	Handlungsorientierte Methoden	165
5.2.1	Erkundung	168
5.2.2	Fallstudie	169
5.2.3	Leittext-/Leitfragenmethode	170
5.2.4	Postkorb	172
5.2.5	Projektmethode	178
5.2.6	Rollenspiel	179
5.3	Sozialformen	180
5.4	Lern- und Arbeitstechniken	180
6.	Medien	186
7.	Didaktische Begründung	188
8.	Lernerfolgskontrolle	190
9.	Umgang mit Lernschwierigkeiten	192
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	195
Teil 3	Kommunikation	197
Kapitel 5	Mitarbeiterbesprechungen, Personalauswahl-, Beurteilungs-, Förder-, Zielvereinbarungs- und Kritikgespräche planen, durchführen und nachbereiten	199
	(Annette L. Dernick)	
1.	Einleitung	201
2.	Gesprächsplanung	207
2.1	Gesprächsanlass und Gesprächsinhalte	209
2.2	Gesprächsstrategie	220

2.3	Kommunikationsmodelle	222
2.3.1	Sender-Empfänger-Modell	223
2.3.2	Kommunikationsstörungen	225
2.3.3	Eisberg-Modell	228
2.3.4	Vier Seiten einer Nachricht	235
2.3.5	Transaktionsanalyse	238
2.3.6	Grundhaltungen nach Harris	243
2.3.7	Themenzentrierte Interaktion	244
2.4	Metakommunikation	246
3.	Gesprächsdurchführung	249
3.1	Kommunikationsprozess	250
3.2	Kommunikationsverhalten und Gesprächsführung	250
3.2.1	Aktives Zuhören	252
3.2.2	Frage Techniken	253
3.2.3	Einwandbehandlung	254
3.2.4	Anerkennung und Kritik	257
3.2.5	Wertehaltungen	258
3.3	Kommunikationsstile	260
4.	Gesprächsnachbereitung	267
4.1	Gesprächsanalyse	267
4.2	Feedback	267
4.2.1	Feedback-Regeln	268
4.2.2	Johari-Fenster	269
4.3	Informationskaskaden und Herdenverhalten	271
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	275
Kapitel 6	Visualisieren und präsentieren	277
	(Rita Stein)	
1.	Präsentationen	279
1.1	Aufbau einer Präsentation	279
1.1.1	Planung und Vorbereitung	283
1.1.2	Gestaltung und Visualisierung	285
1.1.3	Durchführung der Präsentation	286
1.1.4	Nachbereitung	288
1.2	Präsentationsmedien	288
2.	Visualisierungsgestaltung und -regeln	292
2.1	Visualisierungselemente	292
2.1.1	Schrift/Schriftgröße auf Plakaten oder Folien	293
2.1.2	Farbe	294
2.1.3	Formen/Elemente	296

2.1.4	Anordnung der Elemente	298
2.1.5	Elemente optisch pointieren	300
2.2	Besonderheiten bei der Visualisierung und Präsentation mit Laptop und Beamer	301
2.2.1	Was beachtet man besonders beim Einsatz von PowerPoint-Folien?	302
2.3	Gestaltungsbeispiele für PowerPoint-Folien	304
2.4	Präsentationsfehler	317
2.5	Persönliche Vorbereitung und Rolle des Präsentators	317
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	323
Kapitel 7	Gruppen anleiten, Moderationstechniken anwenden (Rita Stein)	325
1.	Einleitung: Begriff und Ziel einer Moderation	327
1.1	Moderation – was ist das eigentlich?	327
1.2	Moderare – Moderieren	328
1.3	Ziele der Moderation	328
2.	Vorbereitung einer Moderation	330
2.1	Planung und Strukturierung	330
2.2	Elemente und Arbeitstechniken	332
2.2.1	Moderationselemente	332
2.2.2	Arbeitstechniken	334
3.	Ablauf einer Moderation	340
3.1	Ablaufplan	340
3.2	Aufgabe, Rolle und Selbstverständnis des Moderators	356
3.3	Störungen während einer Moderation	360
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	363
	Literaturverzeichnis	365
	Stichwortverzeichnis	371