

Inhaltsverzeichnis

1 Kommunikation

1	Das Vier-Seiten-Modell.....	10
1.1	Die Empfangskanäle.....	11
1.2	Ursachen für Mißverständnisse.....	12
2	Mündliche und schriftliche Formen der Kommunikation	13
2.1	Die Diskussion	14
2.2	Argumentationstechniken	16
2.3	Telefonnotiz – Gesprächsnotiz/Aktennotiz – Hausmitteilung.....	16
3	Kommunikationsstörungen/Kommunikationsklippen.....	20
4	Sprachebenen	24
5	Gesprächstechniken	25
6	Gesprächshaltungen	26
7	Kommunikation als Interaktion	27
8	Kommunikationstechniken	28
9	Moderation	29
9.1	Moderationszyklus.....	31
9.2	Frageformen.....	32
10	Präsentation (Darbietung).....	34
10.1	Zielvorstellungen	34
10.2	Aufbau einer Präsentation	34
10.3	Gestaltungsmöglichkeiten	35
10.4	Hinweise für Referent und Publikum	35
11	Rhetorik.....	38
11.1	Aufbau und Gestaltung einer Rede	39
11.2	Umsetzung und Darbietung	42
12	Schriftliche Mitteilungen	44
12.1	Bericht	44
12.2	Protokoll	46
12.3	Beschreibung	50
12.4	Erörtern eines Sachverhaltes	53

2 Motivation

1	Motivationsbegriff	68
2	Verhaltenskriterien	69
2.1	Physiologische Verhaltenskriterien	69
2.2	Psychologische Verhaltenskriterien	70
2.2.1	Unterschiedliche Menschentypen	71
2.2.2	Das Instanzenmodell nach S. Freud	72
2.2.3	Die Triebregungen des Menschen	74

2.2.4	Die Entwicklungsgeschichte eines Menschen	74
2.3	Soziologische Verhaltenskriterien	75
2.3.1	Gruppenmerkmale.....	75
2.3.2	Gruppenspezifische Grundbedürfnisse.....	76
2.3.3	Gruppendynamik	77
3	Arbeitsmotivation	80
4	Fremdmotivation	80
5	Selbstmotivation	81
6	Modelle der Arbeitsmotivation	81
6.1	Bedürfnishierarchie Maslows.....	81
6.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	85
6.3	McGregors Theorie X und Y.....	86
6.4	Der Ansatz von Porter und Lawler	87
6.5	Vergleich der Motivationsmodelle	88
7	Motivation und fehlende Motivation in der betrieblichen Praxis	89

3 Führung

1	Grundlagen der betrieblichen Führung.....	96
2	Merkmale einer Führungskraft.....	97
3	Aufgaben einer Führungspersönlichkeit.....	99
3.1	Personalaufgaben	99
3.1.1	Auswahl von Mitarbeitern	99
3.1.2	Arbeitseinsatz der Mitarbeiter	101
3.1.3	Motivation der Mitarbeiter.....	106
3.1.4	Beurteilung der Mitarbeiter	106
3.1.5	Förderung von Mitarbeitern	114
3.2	Sachaufgaben	115
4	Einflußfaktoren auf das Führungsverhalten	117
4.1	Erklärungsansätze des Führungsverhaltens	117
4.2	Führungsverhalten und Autorität.....	119
5	Führungsfunktionen	121
5.1	Grundaufgaben der Führung.....	121
5.2	Sachorientiertes Führungsverhalten	122
5.3	Personenorientiertes Führungsverhalten	123
6	Führungsstile.....	123
6.1	Autoritärer Führungsstil	124
6.2	Kooperativer Führungsstil	125
6.3	Laissez-faire-Stil	125
6.4	Führungsstile in der betrieblichen Praxis.....	126
7	Führungsmodelle.....	126
7.1	Verhaltensgitter von Blake/Mouton.....	126
7.2	3-D-Führungsmodell von Reddin.....	128
7.3	Reifebezogenes Führungsmodell von Hersey/Blanchard.....	130
7.4	Abschließende Bewertung der vorgestellten Führungsmodelle.....	132

4 Konflikte

1	Begriff Konflikt.....	140
2	Konfliktformen	141
2.1	Innere Konflikte	141
2.2	Äußere Konflikte – zwischenmenschliche Konflikte	142
3	Konflikttheorien.....	143
4	Konfliktentstehung.....	145
4.1	Persönlichkeitstypen	145
4.2	Bekannte und unbekannte Verhaltensweisen.....	146
4.3	Werte und Einstellungen.....	148
4.4	Subjektiv geprägte Erwartungen und Wahrnehmungen	149
5	Konfliktarten	151
6	Konfliktverlauf	154
7	Transaktionsanalyse	155
7.1	Grundlagen der Transaktionsanalyse	155
7.2	Die Transaktionen	157
7.3	Konflikte als Spielsituationen	159
7.4	Das Drama-Dreieck	160
7.5	Lebenseinstellungen	161
8	Konfliktprognose.....	162
9	Konfliktbewältigung	164
9.1	Fünf-Stufen-Methode	165
9.2	Gesprächspositionen.....	165
9.3	Grundelemente konstruktiver Gesprächsführung	166
10	Konsequenzen für die Mitarbeiterführung.....	168
10.1	Arbeitsgespräch	168
10.2	Kritikgespräch	168
10.3	Gespräch zur Konfliktlösung	169
10.4	Gruppengespräch	170

5 Organisation des Führens

1	Betriebliche Organisation	174
1.1	Betriebliche Aufbauorganisation	174
1.1.1	Aufgabenanalyse	174
1.1.2	Aufgabensynthese.....	177
1.1.3	Organisationsformen	179
1.1.4	Leitungssysteme.....	181
1.1.5	Entscheidungssysteme	185
1.2	Betriebliche Ablauforganisation.....	185
1.2.1	Ablaufanalyse.....	186
1.2.2	Ablaufplanung.....	187
1.2.3	Ablaufeinführung.....	190
1.2.4	Ablaufkontrolle.....	190

2	Management-Modelle	191
2.1	Übersicht über Management-Modelle	191
2.2	Management by delegation (Mbd)	192
2.3	Management by objectives (Mbo)	193
2.4	Management by exception (Mbe)	194
2.5	Das Harzburger Modell	196
2.5.1	Delegation von Verantwortung	196
2.5.2	Führungsmittel	197
2.5.3	Vor- und Nachteile des Harzburger Modells	199
3	Führung und Unternehmenskultur	200
3.1	Begriffsklärung	200
3.2	Gesellschaft im Umbruch	201
3.3	Anforderungen an die Führungskräfte	201
3.4	Symptome und Beurteilung der Unternehmenskultur	202
3.5	Bereiche der Unternehmenskultur	203
3.6	Einführung der Unternehmenskultur	204
4	Neue Formen der Arbeitsorganisation	206
4.1	Notwendigkeit zur Kooperation	206
4.2	Ziele von Lean-production	208
4.3	Gruppenarbeit	210
5	Projektmanagement	212
5.1	Merkmale des Projektmanagements	212
5.2	Gründe für Projektmanagement	213
5.3	Einflußgrößen für den Verlauf von Projekten	214
6	Neue Rollen für Führungskräfte	219

6 Anhang

1	Bewerbungsschreiben	225
2	Lebenslauf	228
3	Vorstellungsgespräch	232
4	Assessment Center	235
	Sachwortverzeichnis	239