

Inhalt

1	Sich bewusst für (oder gegen) eine Führungsaufgabe entscheiden	11
1.1	Chancen und Risiken	11
1.1.1	Warum Führungskräfte mehr Geld bekommen als Mitarbeiter	13
1.1.2	Die Rolle annehmen	15
1.1.3	Verantwortung tragen	17
1.1.4	Die Auswirkungen auf das private Leben	19
1.1.5	Führung lernen	20
1.2	Was heißt Führung im Alltag?	20
1.2.1	Der Nutzen eines Chefs	20
1.2.2	Operative Führungsaufgaben	21
1.2.3	Selbsteinschätzung	24
1.2.4	Auswertungshilfe zur Selbsteinschätzung	26
1.3	Anforderungen an Führungskräfte	28
1.3.1	Relevante Anforderungen	28
1.3.2	Selbsteinschätzung	31
1.3.3	Auswertungshilfe zur Selbsteinschätzung	33
1.4	Ihr erstes Zwischenfazit	35
2	Führungsgrundlagen	39
2.1	Die Entwicklung der Führungsmodelle	39
2.1.1	Die Trennung von Arbeit und Beruf	39
2.1.2	Taylorismus: Der Mensch als Werkzeug	40
2.1.3	Die Human-Relations-Bewegung: Der Mensch als soziales Wesen	41
2.1.4	Die Human-Resources-Schule: Der sich selbst entfaltende Mensch	41
2.1.5	Der systemische Ansatz: Der Mensch als komplexes Wesen	42
2.2	Führungsstile	44
2.2.1	Eindimensionale Führungsstile	44
2.2.2	Zweidimensionale Führungsstile	44
2.2.3	Der situative (dreidimensionale) Führungsstil	46
2.3	Die schlimmsten Chefs	49
2.3.1	Zu wenig führen	49
2.3.2	Zu viel führen	50
2.3.3	Unberechenbar sein	51

2.4	Grundhaltungen für lebendiges Führen	52
2.4.1	Liebe	52
2.4.2	Neugierde	54
2.4.3	Klarheit	55
2.4.4	Festigkeit	56
2.4.5	Gelassenheit	57
2.4.6	Der Mix	58
2.4.7	Natürliche Autorität	58
2.5	Führung und Motivation	60
2.5.1	Wie entsteht Verhalten?	60
2.5.2	Was sind Motive?	61
2.5.3	Zentrale Fragen zu den Voraussetzungen für das Zustandekommen von Verhalten im Betrieb	62
2.5.4	Was nicht hilft	63
2.6	Ihr zweites Zwischenfazit	63
3	Die Karriere planen	65
3.1	Sich orientieren	65
3.1.1	Mögliche Zielfunktionen	65
3.1.2	Personalentwicklungsprozesse	66
3.1.3	Auf sich aufmerksam machen	67
3.1.4	Vom Chef gewollt sein	67
3.1.5	Networking	69
3.2	Sich erfolgreich bewerben	70
3.2.1	Auf Anforderungen eingehen ...	70
3.2.2	... und nahe der Wahrheit bleiben	71
3.3	Im Interview überzeugen	71
3.3.1	Arten von Interviews und Einstiegsfragen	71
3.3.2	Anforderungen überprüfen	73
3.3.3	Eigene Fragen	75
3.3.4	Haltung und Einstellung	76
4	Ein Assessment-Center bestehen	79
4.1	Grundsätzliches zum Assessment-Center (AC)	79
4.1.1	Zielsetzung, Entstehung und Arten von AC	79
4.1.2	Aufbau und Ablauf eines AC	81
4.1.3	Die Beobachter und ihre Interessen	83
4.1.4	Kombination mit anderen Verfahren	83

4.2	Schriftliche Übungen	84
4.2.1	Tests	84
4.2.2	Postkorbübungen	85
4.2.3	Strategische Projektarbeit	86
4.3	Selbstdarstellung	88
4.3.1	Darstellung der eigenen Person	88
4.3.2	Interview	89
4.3.3	Themenpräsentation	89
4.4	Grundlagen der Kommunikation	91
4.4.1	Kommunikationsformen	92
4.4.2	Sach- und Beziehungsebene im Gespräch	94
4.4.3	Die vier Seiten einer Nachricht	95
4.4.4	Meta-Kommunikation	96
4.4.5	Feedback	96
4.5	Gespräche steuern	97
4.5.1	Warum die Gesprächssteuerung wichtig ist	97
4.5.2	Die Gesprächsstruktur	99
4.6	Gesprächsübungen vorbereiten	102
4.6.1	Die wichtigsten Fragen zur Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch	102
4.6.2	Übungsbeispiel zur Vorbereitung: Weiterentwicklung	105
4.7	Gesprächsübungen mit nur einem Partner	107
4.7.1	Zweiergespräch mit einem Mitarbeiter	107
4.7.2	Übungsbeispiel: Weiterentwicklung	109
4.7.3	Konflikte im Gespräch	110
4.7.4	Übungsbeispiel: Abordnung	112
4.7.5	Verhandlungsübung	115
4.7.6	Kundengespräch	116
4.8	Gesprächsübungen mit zwei Partnern: Dreiergespräch/Mediation	117
4.8.1	Wann sind Dreiergespräche sinnvoll?	117
4.8.2	Dreiergespräche durchführen	118
4.8.3	Übungsbeispiel: Einarbeitung	119
4.9	Gesprächsübungen mit mehreren Beteiligten (Gruppengespräche)	122
4.9.1	Was macht Besprechungen schwierig?	122
4.9.2	Was hilft: Eine Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn	124
4.9.3	Die Gesprächsstruktur in Gruppengesprächen	126
4.9.4	Schwierige Situationen	129
4.9.5	Gruppengespräche vorbereiten	131

4.9.6	Übungsbeispiel: Urlaubsplanung	132
4.9.7	Übungsbeispiel: Global Integrity	136
4.9.8	Übungsbeispiel: Zoff in der Gruppe	140
4.9.9	Führerlose Gruppendiskussion	144
4.10	Tipps für Teilnehmer eines AC	145
4.10.1	Was sich bewährt hat	145
4.10.2	Die häufigsten Fehler	147
4.11	Nach den Übungen	148
4.11.1	Die Beobachterkonferenz und die Rückmeldung	148
4.11.2	Das Rückmeldegespräch	149
4.11.3	Der Ausklang	149
4.12	Ihr Abschlussfazit	149
5	Anhang	151
5.1	Quellenverzeichnis	151
5.2	Weiterführende Literatur	153
5.3	Kopiervorlagen zu: Vorbereitung der Mitspieler und Auswertung	154
5.3.1	Rollenanweisung zum Übungsbeispiel: Weiterentwicklung	155
5.3.2	Rollenanweisung zum Übungsbeispiel: Abordnung	158
5.3.3	Rollenanweisung zum Übungsbeispiel: Einarbeitung	162
5.3.4	Rollenanweisung zum Übungsbeispiel: Urlaubsplanung	170
5.3.5	Rollenanweisung zum Übungsbeispiel: Einführung Global Integrity	180
5.3.6	Rollenanweisung zum Übungsbeispiel: Zoff in der Gruppe	194