
Heinz Meinholz • Gabi Förtsch

Führungskraft Ingenieur

2. Auflage

 Springer Vieweg

Inhaltsverzeichnis

1	Kompetenzfelder und Anforderungsprofile	1
1.1	Einführung	1
1.2	Verhaltens- und Handlungsprozesse	2
1.3	Kompetenzen	3
1.4	Personale Kompetenzen	5
1.4.1	Persönliche Souveränität	6
1.4.2	Handlungssouveränität	7
1.4.3	Leistungssouveränität	9
1.4.4	Persönliche Integrität	11
1.4.5	Führungsfähigkeit	12
1.4.6	Anforderungsprofil personale Kompetenzen	14
1.5	Führungskompetenzen	15
1.5.1	Mitarbeiterführung	16
1.5.2	Teamorientierung	18
1.5.3	Kommunikationsfähigkeit	20
1.5.4	Konflikte	21
1.5.5	Anforderungsprofil Führungskompetenzen	24
1.6	Methodenkompetenzen	25
1.6.1	Persönliche Arbeitsorganisation	26
1.6.2	Präsentation	27
1.6.3	Projektmanagement	28
1.6.4	Anforderungsprofil Methodenkompetenzen	30
1.7	Unternehmerische Kompetenzen	30
1.7.1	Kunden	32
1.7.2	Prozesse	33
1.7.3	Fachwissen	35
1.7.4	Anforderungsprofil unternehmerische Kompetenzen	36
1.8	Kompetenzanalyse und -bilanz	36

1.9	Mein persönliches Kompetenzprofil	39
1.9.1	Beschreibung der Kompetenzcluster	40
1.9.2	Aussagen	48
1.9.3	Auswertungsmatrix	54
1.9.4	Mein persönliches Kompetenzprofil	55
1.10	Aufgaben für die Praxis	56
	Weiterführende Literatur	57
2	Assessment Center	59
2.1	Einführung	59
2.2	Die am AC beteiligten Personengruppen	60
2.3	Übungen im Assessment Center	65
2.4	Selbsteinschätzung	65
2.5	Selbstpräsentation der AC-Teilnehmer	67
2.6	Gruppendiskussion	71
2.7	Fallstudien	75
2.8	Gesprächsübungen	80
2.9	Arbeitsprobe	85
2.10	Postkorb	90
2.10.1	Interne Struktur des Postkorbs	92
2.10.2	Durchführung der Postkorbübung	95
2.10.3	Bewertung der einzelnen Vorgänge	118
2.11	Interview	125
2.12	Rückmeldung an den Teilnehmer	127
	Weiterführende Literatur	129
3	Personalentwicklung	131
3.1	Einführung	131
3.2	Zielvereinbarungen	133
3.2.1	Führen durch Zielvereinbarungen	133
3.2.2	Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	134
3.2.3	Leistungsbeurteilung der Zielerreichung	136
3.3	Die Mitarbeiterbewertung	137
3.3.1	Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung	138
3.3.2	Das Bewertungsdilemma der Führungskraft	140
3.3.3	Fehlerquellen bei der Bewertung	142
3.4	Personalentwicklung bei Führungskräften	145
3.4.1	Analyse des Entwicklungsbedarfs	146
3.4.2	Konzeption des PE-Trainings	148
3.4.3	Realisierung der Maßnahmen	151
3.4.4	Transfersicherung und Evaluierung	153
3.5	Coaching und Mentoring	155
3.6	Aufgaben für die Praxis	163
	Weiterführende Literatur	163

4 Die Führungskraft als Persönlichkeit	167
4.1 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft	167
4.1.1 Klugheit	168
4.1.2 Gerechtigkeit	169
4.1.3 Umgang mit den Menschen	169
4.2 Fragen der Persönlichkeit	171
4.2.1 Das Selbstkonzept des Menschen	172
4.2.2 Persönlichkeitswesenszüge	173
4.2.3 Entscheidungsaspekte der Persönlichkeit	176
4.3 Selbstbild und Fremdbild	179
4.3.1 Selbstbild	179
4.3.2 Verhalten und Handlungen	180
4.3.3 Fremdbild	181
4.3.4 Feedback im betrieblichen Alltag	185
4.4 Beurteilung von Personen	187
4.4.1 Beobachtung und Bewertung	188
4.4.2 Wahrnehmungen und Beurteilungen	188
4.4.3 Bezugs- und Wertesysteme	190
4.5 Meine persönliche Entwicklung	192
4.5.1 Lebensprofil	193
4.5.2 Analyse der Fähigkeiten	193
4.5.3 Kompetenzbilanz	194
4.5.4 Coaching-Gespräch	194
4.6 Aufgaben für die Praxis	195
Weiterführende Literatur	195
5 Führung und Leitung von Teams	199
5.1 Einführung	199
5.2 Themenzentrierte Interaktion	200
5.2.1 TZI-Dreieck	200
5.2.2 Postulate	206
5.2.3 Teamregeln	208
5.3 Erwartungen an den Teamleiter	210
5.4 Die Phasen der Teamentwicklung	212
5.4.1 Teamphasen nach Tuckman	212
5.4.2 Teamphasen nach Lacoursiere	214
5.5 Teamphasen im TZI-Dreieck	216
5.5.1 Kontakt und Aufnahme	217
5.5.2 Sache und Verantwortung	219
5.5.3 Beziehung und Vertrauen	220
5.5.4 Abschluss und Neuorientierung	222
5.6 Teamdiagnose und -entwicklung	223
5.6.1 Teamdiagnose	223

5.6.2	Teamentwicklung	224
5.6.3	Evaluierung von TE-Maßnahmen	229
5.7	Aufgaben für die Praxis	231
	Weiterführende Literatur	231
6	Mitarbeiterführung – Wie führe ich richtig?	233
6.1	Einführung	233
6.2	Menschenbilder	234
6.2.1	Die Theorien von McGregor	235
6.2.2	Grundtypen von Schein	238
6.3	Führungsverhalten	241
6.3.1	Entwicklungslinien	241
6.3.2	Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt	244
6.3.3	Verhaltensgitter nach Blake/Mouton	246
6.3.4	Reifegradmodell von Hersey/Blanchard	249
6.4	Motivation der Mitarbeiter	251
6.4.1	Motivation und Leistungsverhalten	253
6.4.2	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung	255
6.4.3	Bedürfnishierarchie von Maslow	257
6.4.4	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	260
6.4.5	Bedürfnismotive nach McClelland	261
6.5	Führungsbeziehungen	264
6.5.1	Interaktion und sozialer Austausch	264
6.5.2	Transaktionale Führung	265
6.5.3	Transformationale Führung	267
6.6	Real praktizierte Führungsstile	268
6.6.1	Konsultativer Führungsstil	269
6.6.2	Kooperativer Führungsstil	270
6.6.3	Delegativer Führungsstil	271
6.6.4	Charismatischer Führungsstil	272
6.7	Was sind wichtige Aspekte im Führungsverhalten?	274
6.7.1	Den Menschen sehen	274
6.7.2	Die Ergebnisse zählen	281
6.8	Prozessorientiertes Führen	287
6.9	Aufgaben für die Praxis	294
	Weiterführende Literatur	294
7	Kommunikation und Mitarbeitergespräche	297
7.1	Einführung	297
7.2	Kommunikationsaxiome	300
7.3	Die Ver- und Entschlüsselung einer Nachricht	301

7.4	Transaktionsanalyse	310
7.4.1	Das Strukturmodell	311
7.4.2	Das Funktionsmodell	312
7.4.3	Transaktionen	313
7.4.4	Grundeinstellungen	316
7.4.5	Spiele	317
7.5	Erfolgreiche Kommunikation im Mitarbeitergespräch	318
7.5.1	Einführung	318
7.5.2	Mitarbeiterorientierte Gesprächsvorbereitung	320
7.5.3	Zielorientierte Gesprächsdurchführung	324
7.5.4	Nachbearbeitung und Erfolgskontrollen	329
7.6	Gesprächstypen im Betriebsalltag	329
7.6.1	Einführung	329
7.6.2	Einstellungsgespräche	330
7.6.3	Aufgabengespräch zum Steuern täglicher Betriebsabläufe	333
7.6.4	Kontaktgespräch zur Beziehungspflege	334
7.6.5	Delegationsgespräch	335
7.6.6	Anerkennungs- und Kritikgespräch	336
7.6.7	Leistungsgespräch	338
7.6.8	Konfliktbewältigungsgespräch	342
7.6.9	Abmahnungs- und Kündigungsgespräch	344
7.7	Gesprächsübungen	346
7.8	Aufgaben für die Praxis	352
	Weiterführende Literatur	353
8	Auseinandersetzungen und Konflikte	355
8.1	Einführung	355
8.2	Konfliktarten und -ursachen	357
8.3	Eskalation im Konfliktverlauf	361
8.4	Konfliktanalyse	364
8.5	Konfliktverhalten	367
8.6	Interventionsmethoden	370
8.7	Harvard-Konzept zur Konfliktlösung	373
8.8	Umgang mit alkoholkranken Mitarbeitern	375
8.9	Aufgaben für die Praxis	383
	Weiterführende Literatur	383
9	Persönliche Arbeitsorganisation	385
9.1	Zeitplanung und Ziele	385
9.2	Setzen von Prioritäten	390
9.3	Besprechungen	393

9.4	Systematische Lösungsprozesse	396
9.4.1	Einführung	396
9.4.2	Lösungszyklus	397
9.4.3	Lösungsmatrix	401
9.5	Fallstudie Der Berufsanfänger	402
9.5.1	Situationsanalyse	405
9.5.2	Zielformulierung	407
9.5.3	Lösungsalternativen und Maßnahmen	409
9.5.4	Erfolgskontrolle	410
9.5.5	Zusammenfassung	412
9.6	Aufgaben für die Praxis	412
	Weiterführende Literatur	413
10	Präsentationen erfolgreich gestalten	415
10.1	Einführung	415
10.2	Präsentationsziele und Zuhörer	416
10.3	Persönlichkeitsaspekt des Vortragenden	419
10.4	Inhalte und Aufbau	423
10.5	Gestaltungsaspekte und Medien	425
10.6	Durchführung	429
10.7	Aufgaben für die Praxis	430
	Weiterführende Literatur	431
11	Prinzipien des Projektmanagements	433
11.1	Einführung	433
11.2	Organisation von Projekten	435
11.2.1	Organisationsformen	435
11.2.2	Projektleiter	438
11.2.3	Projektteam	440
11.3	Phasenmodell	441
11.4	Startphase	445
11.5	Analysephase	447
11.5.1	Analyse der Ausgangslage	450
11.5.2	Analyse des sozialen Umfeldes	451
11.5.3	Entwicklung der Projektziele	453
11.5.4	Meilensteinplanung	454
11.6	Planungsphase	455
11.6.1	Projektstrukturplan	459
11.6.2	Aufwandsabschätzung	461
11.6.3	Risikobetrachtung	464
11.6.4	Projektablaufplanung	466
11.7	Realisierungsphase	474
11.7.1	Projektcontrolling	474
11.7.2	Projektinformationswesen	477

11.8	Abnahmephase	478
11.9	Aufgaben für die Praxis	480
	Weiterführende Literatur	480
12	Moderationen als Führungsinstrument	483
12.1	Einführung	483
12.2	Der Moderator	485
12.3	Die Teilnehmer	490
12.3.1	Teilnehmertypen	490
12.3.2	Auseinandersetzungen	492
12.3.3	Lösung der Auseinandersetzung	494
12.4	Frage- und Antworttechniken in Gruppenprozessen	499
12.5	Moderationstechniken	503
12.5.1	Brainstorming	505
12.5.2	Die Methode 6-3-5	507
12.5.3	Synektik-Methode	509
12.5.4	Mind Mapping	510
12.5.5	Ishikawa-Diagramm	511
12.6	Ablauf einer Moderation	516
12.6.1	Vorbereitung	516
12.6.2	Einstieg	517
12.6.3	Orientierung	520
12.6.4	Arbeitsphase	522
12.6.5	Abschluss und Abschied	526
12.6.6	Folgeaktivitäten und Nachbereitung	527
12.7	Aufgaben für die Praxis	529
	Weiterführende Literatur	529
13	Prozesse im Unternehmen	531
13.1	Einführung	531
13.2	Prozessorganisation und -führung	534
13.2.1	Einführung	534
13.2.2	Organisationsregeln für Prozesse	535
13.2.3	Prozesse	537
13.3	Prozessplanung und -steuerung	542
13.3.1	Einführung	542
13.3.2	Strategische Prozesssteuerung	543
13.3.3	Betriebliche Prozesssteuerung	544
13.4	Prozessoptimierung	552
13.5	Aufgaben für die Praxis	561
	Weiterführende Literatur	562
	Stichwortverzeichnis	563