

Der tüchtige Vorgesetzte

**Führungsausbildung im
modernen Betrieb**

Von Victor Scheitlin

**Verlag des Schweizerischen
Kaufmännischen Vereins, Zürich**

Inhalts-Verzeichnis

1	Heutige Wirtschaft und Führungsleistung	7
2	Modernes Management als Basis für den leistungsdynamischen Einsatz des Vorgesetzten	9
3	Führungs-Stil – Schlagwort oder Ausweis modernen Unternehmertums?	12
4	Was ist eine Führungskraft?	14
5	Vorgesetzter sein, heisst eine doppelte Partnerschaft unterhalten	17
6	Führungs-Richtlinien als praktische Wegweiser für den Vorgesetzten	18
7	Moderne Management-Techniken	21
7.1	Führung mit Delegation (Management by Delegation)	21
7.2	Management by System	22
7.3	Führung mit Zielsetzungen (Management by Objectives)	23
7.4	Management by Exception	25
7.5	Management by Results	26
7.6	Offensive Führungstaktik (Managerial Breakthrough)	27
7.7	Managerriente-Methode Zero-Defects (Null-Fehler-Methode)	29
8	Technik der geistigen Arbeit	32
8.1	Warum wird die Technik der geistigen Arbeit immer mehr zur Verpflichtung des geistig Arbeitenden?	32
8.2	Was ist Technik der geistigen Arbeit?	34
8.3	Hilfsmittel nützen!	34
8.4	Gesamtmenschliche Voraussetzungen der Technik geistiger Arbeit	35
8.5	Der Denkprozess	36
8.5.1	Analytisches Denken	36
8.5.2	Kombiniertes Denken	36
8.5.3	Schöpferisches synthetisches Denken	36
8.6	Die Bedeutung der Selbststeuerung	37
8.7	Ökonomie der geistigen Kräfte	38
8.8	Problemlösungs-Technik	39
8.9	20 zusammenfassende Feststellungen zur Technik der geistigen Arbeit	40
9	Personalplanung im Vorgesetzten-Bereich	43

10	Aus- und Weiterbildung von Führungskräften	46
10.1	Zielsetzungen einer modernen Schulung von Führungskräften	47
10.2	190 Themenmöglichkeiten für die Schulung von Vorgesetzten	48
10.3	Methodische Wege: Vortrag – Lehrgespräch – Rundgespräch – Podiumsgespräch – Gelenkter Erfahrungsaustausch – Gesteuerte Diskussion – Gruppenarbeit – Fallstudien – Lehr-Interview – Rollenspiel – Job Rotation – Programmierte Unterweisung – Planspiel – Fernschulung	54
10.4	Technische Hilfsmittel, u. a. Tonbildschau, Betriebshörspiel, Schulungs-Tonbänder, Kassetten-Fernsehen	59
10.5	Spezielle Probleme der Schulung von Führungskräften	61
10.5.1	Wie erfasst man den Schulungsbedarf?	61
10.5.2	Sollen Führungskräfte fakultativ oder obligatorisch an den angebotenen internen oder externen Kursen teilnehmen?	62
10.5.3	Wer soll Führungskräfte ausbilden?	63
10.5.4	Wo externe und wo interne Ausbildung?	63
10.5.5	Die Beauftragung externer Ausbilder	64
10.5.6	Ausbildung von oben nach unten?	64
10.5.7	Wo soll man Vorgesetzten-Kurse durchführen?	65
10.5.8	Soll der Chef dabei sein?	66
10.5.9	Kann man von einem Referenten verlangen, dass er alle Kursteilnehmer nachher verlässlich beurteilt?	66
10.5.10	Sind Tageskurse den mehrtägigen vorzuziehen?	67
10.5.11	Sollen die Kursteilnehmer den Stoff für sich selbst protokollieren oder eine ausführliche Zusammenfassung von der Firma erhalten?	68
10.6	Welche didaktischen Regeln gelten für den modernen Vorgesetzten-Unterricht?	69
11	Die 16 Führungs-Funktionen	71
11.1	Auswählen von Mitarbeitern	71
11.2	Eingliedern neuer Mitarbeiter	71
11.3	Instruieren/Ausbilden in der Arbeit	72
11.4	Planen und Ziele setzen	73
11.5	Anweisen/Beauftragen/Delegieren	74
11.6	Motivieren/Inspirieren	74
11.7	Informieren/Kommunizieren/Konferieren	78

11.8	Koordinieren von Aufgaben, Mitarbeitern, Gruppen, Abteilungen	79
11.9	Kooperieren/Helfen	80
11.10	Entscheiden	81
11.11	Das Gute vorleben	82
11.12	Kontrollieren/Überwachen	82
11.13	Anerkennen von besonderen Leistungen	84
11.14	Kritisieren/Korrigieren	85
11.15	Beurteilen von Leistungen und persönlichem Verhalten	87
11.16	Weiterbilden/Fördern	89
11.17	Den Menschen pflegen	90
12	Nachwuchs-Förderung und Vorgesetzten-Aufgabe	93
12.1	Wie erkennt man förderungswürdigen Nachwuchs?	94
12.2	Wie man Nachwuchs fördert	95
13	Probleme des jungen Vorgesetzten	97
14	Die häufigsten Führungsfehler	100
15	Im Dialog bestehen!	103
16	Was der Vorgesetzte von Gruppendynamik verstehen sollte	106
17	Führung weiblicher Mitarbeiter	110
18	Führung Jugendlicher	113
19	Führung ausländischer Arbeitskräfte	115
19.1	Klare und verlässliche Information	115
19.2	Hilfe bei der Akklimatisierung	115
19.3	Besonderheiten der Nationen beachten	116
19.4	Problemsituationen sorgfältig analysieren	117
19.5	Kontakt pflegen	117
20	Die Frau als Vorgesetzte	118
21	Ausbildungs-Institutionen in deutschsprachigen Ländern	120
21.1	In der Schweiz	120
21.2	In Deutschland	121
21.3	In Österreich	123
22	Empfehlenswerte Ausbildungshilfen	124
22.1	In der Schweiz	124
22.2	In Deutschland	126