

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Profil Proximus Versicherung AG – über 125 Jahre Erfahrung	VII
Leserhinweise	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Tabellenverzeichnis	XXVI
Kapitel 1 Führungsstile und -techniken anwenden	3
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. Erwartungswalenztheorie	15
2.2.2.2. Gleichgewichtstheorie	16
3. Grundlagen der Personalführung	19
3.1. Personalführung als Teil der Unternehmensführung	20
3.2. Der Führungsprozess	21
3.3. Führungsvoraussetzungen	23
3.3.1. Autorität als Führungsvoraussetzung	23
3.3.2. Macht als Führungsvoraussetzung	24
3.3.3. Rolle der Führungskraft als Führungsvoraussetzung	25
3.4. Führungsleitlinien	27
4. Führungsstile	29
4.1. Eindimensionale Führungsstile	29
4.2. Zweidimensionale Führungsstile	31

4.3	Dreidimensionale Führungsstile	34
4.3.1	Das 3-D-Modell	34
4.3.2	Das Reifegrad-Modell	36
4.4	Situative Führung	37
4.5	Transformationale Führung	38
5.	Führungstechniken	42
5.1	Management by Objectives	43
5.2	Management by Delegation	45
5.3	Management by Exception	46
5.4	Führen über Vertrauen	47
5.5	Das Harzburger Modell	47
6.	Führung im Team	49
6.1	Grundsätze erfolgreicher Teamarbeit	49
6.2	Teambildung	53
6.2.1	Orientierungsphase	53
6.2.2	Spannungsphase	54
6.2.3	Organisationsphase	55
6.2.4	Identifikationsphase	56
6.3	Teamentwicklung und Teamtraining	57
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	62
Kapitel 2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell fördern und entwickeln	65
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 bzw. Online-Training	81
3.3	Traineeprogramme	83
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
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	114
2.1.2.1	Bewerbungsunterlagen	114
2.1.2.2	Bewerbungsgespräch bzw. -interview	115
2.1.2.3	Testverfahren	116
2.1.2.4	Assessment-Center (AC)	116
2.2	Einstellen von Auszubildenden	117
3.	Planung der betrieblichen Ausbildung	123
4.	Beendigung der Ausbildung	130
4.1	Beendigung durch Zeitablauf	130
4.2	Beendigung durch Bestehen der Abschlussprüfung	131
4.3	Kündigung	134
4.4	Aufhebungsvertrag	136
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	138
Kapitel 4	Planen und Organisieren der beruflichen Erstausbildung	139
1.	Einleitung	141
2.	Lernausgangslage	144
2.1	Der Ausbildungsbetrieb	144
2.2	Der Auszubildende	145
2.2.1	Entwicklungsstand des Auszubildenden	145
2.2.2	Vorbildung	146
2.2.3	Vorkenntnisse	146
2.2.4	Stärken und Schwächen	147
2.2.5	Lerntypen	149

2.2.6	Biorhythmus	150
2.2.7	Didaktische Reduktion	152
3.	Lernziele	153
3.1	Lernzielhierarchie	153
3.2	Lernbereiche und Kompetenzen	155
3.3	Lernzieltaxonomie	157
3.4	Operationalisierung von Lernzielen	158
3.5	Schlüsselqualifikationen	159
4.	Inhalt	160
5.	Methodik	162
5.1	Konventionelle Methoden	163
5.1.1	Fragend-entwickelndes Lehrgespräch	163
5.1.2	Vortrag, Referat	164
5.1.3	Vier-Stufen-Methode	164
5.2	Handlungsorientierte Methoden	167
5.2.1	Erkundung	170
5.2.2	Fallstudie	171
5.2.3	Leittext-/Leitfragenmethode	172
5.2.4	Postkorb	174
5.2.5	Projektmethode	180
5.2.6	Rollenspiel	181
5.3	Sozialformen	182
5.4	Lern- und Arbeitstechniken	182
6.	Medien	188
7.	Didaktische Begründung	190
8.	Lernerfolgskontrolle	192
9.	Umgang mit Lernschwierigkeiten	194
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	197
Kapitel 5	Mitarbeiterbesprechungen, Personalauswahl-, Beurteilungs-, Förder-, Zielvereinbarungs- und Kritikgespräche planen, durchführen und nachbereiten	201
1.	Einleitung	203
2.	Gesprächsplanung	209
2.1	Gesprächsanlass und Gesprächsinhalte	211
2.2	Gesprächsstrategie	223

2.3	Kommunikationsmodelle	225
2.3.1	Sender-Empfänger-Modell	226
2.3.2	Kommunikationsstörungen	228
2.3.3	Eisberg-Modell	231
2.3.4	Vier Seiten einer Nachricht	238
2.3.5	Transaktionsanalyse	240
2.3.6	Grundhaltungen nach Harris	246
2.3.7	Themenzentrierte Interaktion	247
2.4	Metakommunikation	249
3.	Gesprächsdurchführung	252
3.1	Kommunikationsprozess	253
3.2	Kommunikationsverhalten und Gesprächsführung	253
3.2.1	Aktives Zuhören	255
3.2.2	Fragetechniken	256
3.2.3	Einwandbehandlung	258
3.2.4	Anerkennung und Kritik	261
3.2.5	Wertehaltungen	263
3.3	Kommunikationsstile	264
4.	Gesprächsnachbereitung	272
4.1	Gesprächsanalyse	272
4.2	Feedback	272
4.2.1	Feedback-Regeln	272
4.2.2	Johari-Fenster	274
4.3	Digitale Kommunikation	276
4.4	Informationskaskaden und Herdenverhalten	278
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	281
Kapitel 6	Visualisieren und präsentieren	283
1.	Präsentationen	285
1.1	Aufbau einer Präsentation	285
1.1.1	Planung und Vorbereitung	288
1.1.2	Gestaltung und Visualisierung	290
1.1.3	Durchführung der Präsentation	291
1.1.4	Nachbereitung	293
1.2	Präsentationsmedien	293
1.3	Präsentationsfehler	296

2.	Visualisierungsgestaltung und -regeln	297
2.1	Visualisierungselemente	298
2.1.1	Schrift/Schriftgröße auf Plakaten oder Folien	298
2.1.2	Farbe	299
2.1.3	Formen und Elemente	301
2.1.4	Anordnung der Elemente	303
2.1.5	Elemente optisch pointieren	305
2.1.6	Zeichnerische Visualisierung oder „Denken mit dem Stift“	306
2.1.7	Besonderheiten bei der Visualisierung und Präsentation mit Laptop und Beamer	307
2.2	Gestaltungsbeispiele für PowerPoint-Folien	310
2.3	Visualisierungsfehler	324
2.4	Persönliche Vorbereitung und Rolle des Präsentators	324
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	330
Kapitel 7	Gruppen anleiten, Moderationstechniken anwenden	331
1.	Einleitung: Begriff und Ziel einer Moderation	333
1.1	Moderation – was ist das eigentlich?	333
1.2	Moderare – Moderieren	334
1.3	Ziele der Moderation	334
2.	Vorbereitung einer Moderation	336
2.1	Planung und Strukturierung	336
2.2	Elemente und Arbeitstechniken	338
2.2.1	Moderationselemente	338
2.2.2	Arbeitstechniken	341
3.	Ablauf einer Moderation	347
3.1	Ablaufplan	347
3.2	Rolle, Aufgaben und Selbstverständnis des Moderators	363
3.3	Störungen während einer Moderation	367
3.4	Digitaler Workshop – Moderation ohne Papier	369
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	371
	Literaturverzeichnis	373
	Stichwortverzeichnis	379

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment-Center
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AGV	Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland
AO	Ausbildungsordnung für die Berufsausbildung zum/zur Kaufmann/Kauffrau für Versicherungen und Finanzen
ArbG	Arbeitsgesetze
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AVmG	Altersvermögensgesetz
bAV	betriebliche Altersversorgung
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BSC	Balanced Scorecard
CBT	Computer-based-training
CD	Compact Disc
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
GdWZ	Grundlagen der Weiterbildung (Zeitschrift)
IHK	Industrie- und Handelskammer
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KVF	Kaufmann/Kauffrau für Versicherungen und Finanzen
MbD	Management by Delegation
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
MuSchG	Mutterschutzgesetz
SFU	Fachwirt-Literatur „Steuerung und Führung im Unternehmen“
SGB	Sozialgesetzbuch
VN	Versicherungsnehmer
VNR	Visionen. Nutzen. Rat. Verlag für die deutsche Wirtschaft
VU	Versicherungsunternehmen
WBT	Web-based-training