

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Teil 1</b> .....	9
<b>Kapitel 1: Definition Vorgesetzteneinschätzung</b> .....	9
1.1 Klartext .....	9
1.2 Was soll die Vorgesetzteneinschätzung? .....	10
1.3 Zusammenfassung .....	13
1.4 So funktioniert die Vorgesetzteneinschätzung .....	15
1.5 Definition Vorgesetzteneinschätzung .....	19
<b>Kapitel 2: Aller Anfang ist leicht</b> .....	25
2.1 Schritt Eins: Das Leitbild der Führung und Zusammenarbeit .....	25
2.2 Die Entwicklung des Leitbildes der Führung und Zusammenarbeit .....	35
2.3 Schritt Zwei: Unternehmensweite Bekanntgabe des Leitbildes .....	40
2.4 Schritt Drei: Das Leitbild wird mit Leben erfüllt .....	41
2.5 Schritt Vier: Alle müssen's wissen .....	43
<b>Kapitel 3: Vorgesetzteneinschätzung – Ergebnisse einer Untersuchung</b> .....	44
3.1 Verbreitungsstand und Methoden .....	44
3.2 Welchen Nutzen bringt die Vorgesetzteneinschätzung? .....	46
3.3 Konkreter wirtschaftlicher Nutzen .....	47
3.4 Vorteile bei der Weiterbildung .....	48
3.5 Welche Nachteile ergeben sich aus der Vorgesetzteneinschätzung? .....	48
3.6 Womit kann sich die Vorgesetzteneinschätzung befassen? .....	50

3.7	Einwände und Ängste gegenüber der Vorgesetzteneneinschätzung .....	52
<b>Teil 2</b>	.....	61
<b>Kapitel 4: Auswahl und Einsatz des Werkzeuges</b>	.....	61
4.1	Anonym oder offen? .....	61
4.2	Freiwilligkeit .....	64
4.3	Häufigkeit und Zeitpunkt der Durchführung .....	65
4.4	Wer schätzt wen ein? .....	65
4.5	Selbsteinschätzung des Vorgesetzten .....	66
4.6	Externe Berater .....	67
<b>Kapitel 5: Die Entwicklung und der Versand des Aussagebogens</b>	.....	69
5.1.	Schritt Fünf:	
	Die Entwicklung der Aussagen .....	69
5.2	Die Antwortmöglichkeiten im Aussagebogen .....	72
5.3	Die relative Wichtigkeit der Aussagen .....	75
5.4	Die Gestaltung der einleitenden Informationen .....	77
5.5	Die Rückseite des Aussagebogens .....	80
5.6	Unternehmensweite Werbemaßnahmen .....	83
5.7	Der Aussagebogen entsteht .....	84
<b>Teil 3</b>	.....	87
<b>Kapitel 6: Vom guten Vorgesetzten</b>	.....	87
6.1	Über die gute Sklavenhaltung .....	87
6.2	Vorgesetzteneneinschätzung aus ethischer Sicht .....	89
6.3	Moralische Normen der Wirtschaft .....	91
6.4	Mitarbeiter sind Stakeholder .....	94
6.5	Ethische Dilemmata von Führungskräften .....	95
6.6	Säulen der Führungsethik .....	96
6.7	Diskurskompetenz ist Mangelware – Konfliktkompetenz als Wunschtraum .....	101
<b>Kapitel 7: Wie die Einschätzungen zustande kommen</b>	.....	105
7.1	Grundlagen der Wahrnehmung .....	105
7.2	Wahrnehmungsverzerrungen aufgrund sozialer Herkunft und sozialer Bedeutung des wahrzunehmenden Gegenstandes .....	111

<b>Kapitel 8: Die Verarbeitung der Resultate</b> .....	115
8.1 Schritt Sechs:	
Die Verarbeitung der Resultate .....	115
8.2 Zusammengefaßte Resultate .....	120
<b>Kapitel 9: Feedback und Konsequenzen</b> .....	122
9.1 Schritt Sieben:	
Feedback und Konsequenzen .....	122
9.2 Feedback und konkrete Folgemaßnahmen .....	124
9.3 Der Vorgesetzte als Feedbackgeber .....	127
9.4 Bedingungen für den Coach .....	129
9.5 Feedbackgespräch mit dem Vorgesetzten .....	130
9.6 Diskussion der Resultate mit den Beurteilern .....	134
9.7 Diskussion der Resultate mit Beurteilern und dem Vorgesetzten .....	138
9.8 Ergebnisdiskussion auf der Geschäftsleitungsebene .....	143
9.9 Feedback – ein Blick in die Zukunft .....	146
<b>Kapitel 10: Der «richtige» Führungsstil</b> .....	152
<b>Kapitel 11: Autorität und das Ende des gesunden Menschenverstandes</b> .....	159
11.1 Instrumente der Machtausübung .....	161
11.2 Die Vorgesetzteneinschätzung als Tarnmantel .....	163
11.3 Vorgesetzteneinschätzung und herrschende Wertvorstellungen .....	164
11.4 Autorität wird von «unten» verliehen .....	165
11.5 Das Milgram-Experiment .....	167
<b>Kapitel 12: Tödliche Falle «Teamgeist»</b> .....	172
12.1 Gruppe, Teamgeist, Wir-Gefühl .....	172
12.2 Gruppendenken .....	174
12.3 Zusammenfassung des Gruppendenken-Syndroms .....	187
12.4 Hilfsmittel gegen das Gruppendenken .....	189
12.5 Die Sehnsucht nach Harmonie .....	194
<b>Man kann mit dem Autor reden</b> .....	195

<b>Anhang</b> .....	197
Menschenrechte .....	197
Europäische Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten .....	197
Europäische Sozialcharta .....	199
Zusatzprotokoll zur Europäischen Sozialcharta .....	201
Anmerkungen .....	204