

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	7
Teil 1	9
Kapitel 1: Definition Vorgesetzteneinschätzung	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
Kapitel 2: Aller Anfang ist leicht	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
Kapitel 3: Vorgesetzteneinschätzung – Ergebnisse einer Untersuchung	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
Teil 2	61
Kapitel 4: Auswahl und Einsatz des Werkzeuges	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
Kapitel 5: Die Entwicklung und der Versand des Aussagebogens	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
Teil 3	87
Kapitel 6: Vom guten Vorgesetzten	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
Kapitel 7: Wie die Einschätzungen zustande kommen	105
7.1	Grundlagen der Wahrnehmung	105
7.2	Wahrnehmungsverzerrungen aufgrund sozialer Herkunft und sozialer Bedeutung des wahrzunehmenden Gegenstandes	111

Kapitel 8: Die Verarbeitung der Resultate	115
8.1 Schritt Sechs:	
Die Verarbeitung der Resultate	115
8.2 Zusammengefaßte Resultate	120
Kapitel 9: Feedback und Konsequenzen	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
Kapitel 10: Der «richtige» Führungsstil	152
Kapitel 11: Autorität und das Ende des gesunden Menschenverstandes	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
Kapitel 12: Tödliche Falle «Teamgeist»	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
Man kann mit dem Autor reden	195

Anhang	197
Menschenrechte	197
Europäische Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten	197
Europäische Sozialcharta	199
Zusatzprotokoll zur Europäischen Sozialcharta	201
Anmerkungen	204