

## **Selbstkenntnis als Führungsperson - Leadership-Basiskompetenz**

Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen,  
Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten

Susanne Menzi und Rita-Maria Züger

# Inhaltsverzeichnis

|               |   |           |
|---------------|---|-----------|
|               | <b>Vorwort</b>                                      | <b>5</b>  |
|               | <b>Über dieses Lehrmittel</b>                       | <b>7</b>  |
| <b>Teil A</b> | <b>Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeit</b>       | <b>9</b>  |
|               | <b>Einstieg, Lernziele, Schlüsselbegriffe</b>       | <b>10</b> |
| <b>1</b>      | <b>Meine Erfahrungen als geführte Person</b>        | <b>12</b> |
| 1.1           | Praxisaufgabe: Positives Führungsverhalten          | 12        |
| 1.2           | Praxisaufgabe: Negatives Führungsverhalten          | 13        |
| 1.3           | Praxisaufgabe: Meine Schlussfolgerungen             | 14        |
| <b>2</b>      | <b>Die Werte</b>                                    | <b>15</b> |
| 2.1           | Individuelle und kollektive Werte                   | 15        |
| 2.2           | Praxisaufgaben: Einstellungen und Werte             | 17        |
| 2.3           | «Wertetypen» und ihre Rolle in der Gesellschaft     | 20        |
| 2.4           | Praxisaufgabe: Meine Zuordnung zu den Wertetypen    | 21        |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>                            | <b>23</b> |
| <b>3</b>      | <b>Die Motivation</b>                               | <b>24</b> |
| 3.1           | Das Motivationsmodell von A. H. Maslow              | 24        |
| 3.2           | Die ERG-Theorie von C. P. Alderfer                  | 27        |
| 3.3           | Die Zweifaktoren-Theorie von F. Herzberg            | 28        |
| 3.4           | Praxisaufgabe: Meine Motivation                     | 30        |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>                            | <b>32</b> |
| <b>4</b>      | <b>Ziele als persönliche Ausrichtung</b>            | <b>33</b> |
| 4.1           | Lebensziele formulieren                             | 33        |
| 4.2           | Praxisaufgabe: Meine Lebensziele                    | 35        |
| 4.3           | Praxisaufgabe: Meine Kompetenzen                    | 35        |
| 4.4           | Lebensplan erstellen                                | 36        |
| 4.5           | Praxisaufgabe: Mein Lebensplan                      | 37        |
| 4.6           | Lebensplan kommunizieren                            | 37        |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>                            | <b>38</b> |
| <b>5</b>      | <b>Die Wahrnehmung</b>                              | <b>39</b> |
| 5.1           | Die Selbstwahrnehmung                               | 39        |
| 5.2           | Die Wahrnehmung des andern                          | 43        |
| 5.3           | Praxisaufgabe: Mein Umgang mit Feedbacks            | 45        |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>                            | <b>46</b> |
| <b>6</b>      | <b>Die Persönlichkeitsmerkmale</b>                  | <b>47</b> |
| 6.1           | Warum sind die Menschen so verschieden?             | 47        |
| 6.2           | Persönlichkeitstheorien und -tests                  | 48        |
| 6.3           | Intelligenz als Persönlichkeitsmerkmal              | 52        |
| 6.4           | Praxisaufgabe: Erfahrungen mit Persönlichkeitstests | 53        |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>                            | <b>55</b> |

|               |  |            |
|---------------|--|------------|
| <b>Teil B</b> | <b>Bestimmungsfaktoren des Führungserfolgs</b>                                 | <b>57</b>  |
|               | <b>Einstieg, Lernziele, Schlüsselbegriffe</b>                                  | <b>58</b>  |
| <b>7</b>      | <b>Meine Erfahrungen als Führungsperson</b>                                    | <b>60</b>  |
| 7.1           | Praxisaufgabe: Positives Führungsverhalten                                     | 60         |
| 7.2           | Praxisaufgabe: Negatives Führungsverhalten                                     | 61         |
| <b>8</b>      | <b>Die Umweltbedingungen</b>   | <b>63</b>  |
| 8.1           | Die Wertvorstellungen der Gesellschaft   | 63         |
| 8.2           | Die Unternehmenskultur   | 63         |
| 8.3           | Die Situation am Arbeitsplatz  | 64         |
| 8.4           | Das Verhalten am Arbeitsplatz  | 65         |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>   | <b>66</b>  |
| <b>9</b>      | <b>Anforderungen an eine Führungsperson</b>                                    | <b>67</b>  |
| 9.1           | Fach-, Methoden-, Sozial- und Ich-Kompetenz                                    | 67         |
| 9.2           | Persönliche Qualifikationen  | 69         |
| 9.3           | Managementqualifikationen  | 70         |
| 9.4           | Leadershipqualifikationen  | 78         |
| 9.5           | Praxisaufgabe: Meine Schlüsselqualifikationen                                  | 82         |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>   | <b>85</b>  |
| <b>10</b>     | <b>Umgang mit Beanspruchung und Belastung</b>                                  | <b>86</b>  |
| 10.1          | Was ist Stress?  | 86         |
| 10.2          | Persönlichkeitsfacetten und Stress   | 87         |
| 10.3          | Auswirkungen von Stress  | 91         |
| 10.4          | Stressbewältigung und Stressverminderung                                       | 92         |
| 10.5          | Praxisaufgabe: So wirkt sich Stress bei mir aus und was ich dagegen unternehme | 94         |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>   | <b>95</b>  |
| <b>Teil C</b> | <b>Persönliche Erkenntnisse gewinnen und nutzen</b>                            | <b>97</b>  |
|               | <b>Einstieg, Lernziele, Schlüsselbegriffe</b>                                  | <b>98</b>  |
| <b>11</b>     | <b>Das Lerntagebuch</b>  | <b>100</b> |
| 11.1          | Die Problematik des Lerntransfers  | 100        |
| 11.2          | Nutzen und Einsatz eines Lerntagebuchs   | 101        |
| 11.3          | Reflexion des eigenen Verhaltens im Lerntagebuch                               | 102        |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>   | <b>105</b> |
| <b>12</b>     | <b>Die Auswertung des Lerntagebuchs</b>  | <b>107</b> |
| 12.1          | Die Auswertung als schriftlicher Bericht                                       | 108        |
| 12.2          | Anforderungen an einen Reflexionsbericht                                       | 108        |
|               | <b>Repetitionsfragen</b>   | <b>110</b> |
| <b>Teil D</b> | <b>Anhang</b>  | <b>111</b> |
|               | <b>Antworten zu den Repetitionsfragen</b>                                      | <b>112</b> |
|               | <b>Stichwortverzeichnis</b>  | <b>116</b> |