

Peter Krumbach-Mollenhauer und Thomas Lehment

Führen mit Psychologie

*Menschen effizient
und erfolgreich führen*

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Inhalt

Einleitung zur 2. Auflage 11

Einleitung zu diesem Buch 13

Psychologie der Führung 19

Einleitung und Grundgedanken zum Begriff der Führung 19

Begriffsklärung zur Führung 20

Von Häuptlingen, Medizinmännern und anderen wichtigen Einflussgrößen auf das Thema Führung 23

Drei Gründe, warum Mitarbeiter folgen 31

 Motivation 32

 Einsicht oder Pflicht 50

 Herrschaft 52

Zusammenfassung 55

Die psychologische Diagnostik als wichtiges Instrument für den Führungsaltag 57

Jede gute Diagnostik beginnt mit einem gezielten Anforderungsprofil 57

Praxiserprobte Methoden zur Erhebung von relevanten Anforderungen 58

 Die Critical-Incident-Methode 58

 Die Erfolgsmethode 59

 Die Beobachtungsmethode 61

Das dynamische Funktionsprofil 62

Typische Fallstricke bei der Erstellung von Anforderungsprofilen 66

Gewichtung von Anforderungen 66

Eignungsdiagnostik: Vergleich des Soll mit dem Ist 68

 Vorgehen im Beurteilungsgespräch 69

 Bezugsrahmen anderer verstehen 71

 Strategie zur Erhebung relevanter Aspekte des Bezugsrahmens 75

 Wenn die Vergangenheit nicht mehr ausreicht 80

Vom Fragen und Zuhören	81
Was die richtige Wahrnehmung des Gegenübers erschwert	83
Zusammenfassung	87

Der Umgang mit Persönlichkeiten 89

Die Suche nach dem Wesen der Persönlichkeit	89
Steuermannskunst Persönlichkeit	93
Koordinatensystem Persönlichkeit	94
Die Big Five: Die fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit	98
Wie veränderbar sind Persönlichkeitseigenschaften?	102
Ein universelles Persönlichkeitstypenmodell	104
Die Initiativen	108
Die Gewissenhaften	110
Die Dominanten	111
Die Stetigen	113
Ein Hoch auf die Vielfältigkeit	119
Zusammenfassung	120

Einsicht der Mitarbeiter in ihr Problem schaffen – Veränderungen initiieren 123

»Ich will so bleiben, wie ich bin« – warum Veränderungen so mühsam sind	125
Das Selbstvertrauen zur Veränderung stärken	127
Die Attraktivität der Veränderung steigern	128
Die Angst vor der Veränderung nehmen	131
Der lange Weg zur Veränderung	132
Stufe 1 – die Absichtslosigkeit: »Ich habe kein Problem!«	134
Stufe 2 – die Absichtsbildung: Das Problem anerkennen	136
Stufe 3 – die Vorbereitung: Das Ziel im Visier	136
Stufe 4 – die Handlung: »Endlich geht es richtig los!«	136
Stufe 5 – die Aufrechterhaltung und Stabilisierung: Ziel erreicht	136
Strategien der Verhaltensveränderung	137
Problemerkennntnis fördern – die vier Stufen der Problemerkennntnis	137
Wahrnehmung förderlicher Umweltbedingungen	142
Selbstverpflichtung	142
Kontrolle der Umwelt	143
Gegenkonditionierung	143
Nutzen hilfreicher Beziehungen	143
Selbstbelohnung	144
Die Rolle der Führungskraft als Förderer und Begleiter von Veränderungen	144

Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in den Stufen der Absichtslosigkeit und Absichtsbildung	146
Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in der Stufe der Vorbereitung	147
Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in der Stufe der Handlung	148
Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in der Stufe der Aufrechterhaltung und Stabilisierung	148
Zusammenfassung	149

Transaktionsanalyse, psychologische Spiele und Antreiber im Führungsalltag 151

Grundlagen der Kommunikation aus transaktionsanalytischer Sicht	151
Das Strukturmodell der Transaktionsanalyse und mögliche Kommunikationsmuster	152
Die Paralleltransaktion	155
Die gekreuzte Transaktion	156
Die verdeckte Transaktion	157
Einführung in psychologische Spiele	159
Was kennzeichnet psychologische Spiele?	161
Das Drama-Dreieck	163
Nutzen psychologischer Spiele	167
Psychologische Spiele und mögliche Ausstiegsformen	168
Innere Antreiber bei sich selbst und anderen (er-)kennen und verändern	177
Sei perfekt!	179
Sei gefällig!	180
Beeil dich!	181
Streng dich an!	183
Sei stark!	184
Zusammenfassung	185

Konflikte aus psychologischer Sicht managen 187

Grundgedanken zu Konflikten	187
Konfliktanalyse	187
Kennzeichen eines Konfliktes	187
Konflikthanlässe	192
Konfliktverhalten unterschiedlicher Persönlichkeitstypen	197
Der Dominante	197
Der Initiative	198
Der Gewissenhafte	198
Der Stetige	199
Stufen einer Konfliktentwicklung	200

Stadium 1: Das Konfliktfeld	200
Stadium 2: Erlebte Spannung	203
Stadium 3: Der offene Konflikt	208
Stadium 4: Das Konfliktende	212
Zusammenfassung	215
Die Psychologie von Teams	217
Was macht ein gutes Team aus?	217
Schärfung des Teamzwecks	219
Zielklarheit und -akzeptanz	220
Rollen- und Aufgabenverteilung	224
Wir-Gefühl und Kommunikation	228
Identitätsstiftende Gruppennormen, Spielregeln der Zusammenarbeit	230
Gemeinsame Rituale und Symbole	233
Effektive Kommunikation	234
Die Entwicklung eines Teams	235
Forming	235
Storming	236
Norming	238
Performing	239
Konflikt und Kooperation	241
Unter welchen Bedingungen kooperieren Mitarbeiter?	243
Zusammenfassung	246
Gute Entscheidungen treffen	249
Grundgedanken zur Problemanalyse und Entscheidungsfindung	249
Das Problem und dessen Analyse als zentrale Grundlage effizienter Entscheidungen	251
Fehler im Problemlöseprozess	256
Methoden zur Problembearbeitung	260
Ishikawa-Diagramm	260
Mind-Mapping	262
Entscheidungen sicher vorbereiten und treffen	263
Fehler in der Entscheidungsfindung	267
Die Illusion, das Problem sei klar	267
Die Illusion, wer viele und schnelle Entscheidungen trifft, sei eine gute Führungskraft	267
Es werden zu wenige Alternativen geprüft	268
Die Ansicht, die Entscheidung an sich sei wichtig	268

Der Irrglaube, Konsens sei wichtig	269
Nur komplizierte Methoden führen zur guten Entscheidung	269
Weitere Fehler in Entscheidungen	270
Methoden zur positiven Entscheidungsfindung	271
Das Worst-Case-Szenario	271
Entscheidungsbäume	272
Das Bilanzmodell	273
Brainstorming	274
Osborn-Checkliste	275
Anmerkung zu Entscheidungen in Gruppen	276
Risky-Shift-Phänomen	276
Unterschiedliche Motivatoren bei den einzelnen Mitgliedern der Gruppe	277
Umgang der Gruppe mit nicht-konformen Personen	277
Wann sind Entscheidungen in der Gruppe sinnvoll?	277
Unterschiedliche Kommunikationsstile von Problemlösern	278
Zusammenfassung	278
Effektive Verhandlungen führen	281
Führungskräfte verhandeln ständig	281
Alle Verhandlungen beginnen mit einem ganzheitlichen Bild	281
Vorbereitung	282
Strategie	287
Einstieg	288
Weg zur Vereinbarung	289
Gezielte Einflussnahme auf Verhandlungsergebnisse	290
Macht und Autorität	291
Sympathie	293
Knappheit	298
Soziale Bewährtheit	301
Fuß-in-die-Tür-Technik	303
Wege aus der Sackgasse	305
Zusammenfassung	309
Die Führungskraft als Manager von Veränderungsprozessen	311
Das Managen von Veränderungen als wesentliche Kompetenz heutiger Führungskräfte	311
Warum Mitarbeiter so reagieren, wie sie reagieren – Die Psychologik des Mislingens von Veränderungen	312

Prozessstufen der Veränderung – Wie Veränderung wirkungsvoll gesteuert wird	315
Typische Phasen in Veränderungsprojekten	325
Phase 1: Vorahnung	325
Phase 2: Verneinung / Schock	327
Phase 3: Ärger/Abwehr	330
Phase 4: Krise / Tal der Tränen	332
Phase 5: Ausprobieren, Neugier	335
Phase 6: Integration, Selbstvertrauen	337
Zusammenfassung	339
Literaturhinweise	341
Index	345