

Rolf Wunderer

# **Führung in Management und Märchen**

Unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze

**Luchterhand**

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel A Grimms Märchen - Kleine Managementausgabe</b>	
<b>mit »Executive Summary«</b> . . . . .	1
Übersicht . . . . .	3
Die ausgewählten Märchen . . . . .	5
<b>Kapitel B Einführung und Grundlagen</b> . . . . .	<b>47</b>
<b>I Management- und Märchenforschung</b> . . . . .	49
1 Zur Entwicklungsgeschichte . . . . .	49
2 Zur heutigen Rezeption . . . . .	51
3 Vermittlungs- und Rezeptionstendenzen . . . . .	52
4 Zur Management- und Märchenforschung . . . . .	53
5 Märchen als Fallstudien . . . . .	55
6 Literatur . . . . .	56
<b>II Internes Unternehmertum</b> . . . . .	57
1 Vorbemerkungen . . . . .	57
2 Thesen zum internen Unternehmertum . . . . .	58
3 Literatur . . . . .	71
<b>III Führungs- und Kooperationsleitsätze</b> . . . . .	73
1 Verhaltensleitsätze im Management . . . . .	74
1.1 Zur Entwicklungsgeschichte . . . . .	74
1.2 Begriffliche und konzeptionelle Abklärung . . . . .	74
1.3 Ergebnisse zur Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen . . . . .	77
2 Verhaltensleitsätze in Märchen . . . . .	78
2.1 Wirkungen von Leitsätzen . . . . .	78
2.2 Kernleitsätze aus Märchen der Brüder Grimm und Firmenleitbildern . . . . .	78
2.3 Sanktionen in Leitsätzen . . . . .	79
2.4 Beispiele zu Leitsätzen in Märchen und Management . . . . .	80
3 Mitarbeiterförderung über Leitbilder in Management und Märchen . . . . .	82
4 Lessons Learned . . . . .	83
5 Literatur . . . . .	85
<b>Kapitel C Problemlösungskompetenz</b> . . . . .	<b>87</b>
<b>I Kreatives Problemlösen</b> . . . . .	89
1 Unternehmerische Kreativität als innovative Problemlösungskompetenz . . . . .	89
2 Analyse kreativen Problemlösungsverhaltens . . . . .	90
2.1 Eigenschaftskriterien . . . . .	90
2.2 Verhaltenskriterien . . . . .	90
2.3 Ergebniskriterien . . . . .	91

## Inhaltsverzeichnis

2.4	Continuous Improvement im Ideenmanagement . . . . .	91
3	Problemlösung als Schlüsselkompetenz . . . . .	92
3.1	Innovative Problemlösung als (mit-)unternehmerische Kompetenz . . . . .	92
3.2	Kreative Problemlösungskompetenz in Märchen — Der gestiefelte Kater (KHM 33, 1812) als Leitmärchen . . . . .	93
4	Kreativitätsanalysen mit einem Portfolioansatz . . . . .	96
4.1	Kreative Problemlösung im Portfolioansatz . . . . .	96
4.2	Sechs Portfoliorepräsentanten aus Grimms Märchen . . . . .	97
5	Lessons Learned . . . . .	100
6	Literatur . . . . .	102
<b>II</b>	<b>Fehlerkultur . . . . .</b>	<b>103</b>
1	Die kluge Bauerntochter (KHM 94) als Leitmärchen . . . . .	103
2	Definition und theoretische Grundlagen zu Lernen aus Fehlern . . . . .	106
2.1	Theorien zum Fehlerlernen mit Märchenbezug . . . . .	106
2.2	Verhaltensleitsätze in Märchen . . . . .	107
3	»Lerne aus Fehlern« in Führungs- und Märchenleitsätzen . . . . .	108
3.1	»Lerne aus Fehlern« in Führungsgrundsätzen der Unternehmen (Auswahl) . . . . .	108
3.2	»Lerne aus Fehlern« in Märchen — Schwerpunkt Selbstreflexion . . . . .	110
3.3	»Lerne aus Fehlern« in Märchen - Schwerpunkt Fremderziehung . . . . .	110
4	Lernansätze im Management . . . . .	111
4.1	Selbstentwicklung als gefördertes Lernen aus eigener Erfahrung . . . . .	111
4.2	Instrumente zur Selbstentwicklung . . . . .	111
4.3	Allgemeine Fördermöglichkeiten . . . . .	114
4.4	Qualitätsmanagement als spezifische Lernfunktion . . . . .	114
5	Unternehmerische Schlüsselkompetenzen für fördernde Lernprozesse . . . . .	116
6	Ein Märchenportfolio zu Lernkompetenzen . . . . .	119
7	Zur Entwicklung einer Lernkultur . . . . .	120
7.1	Was könnten Führungskräfte aus Märchen zur Fehlerkultur lernen? . . . . .	120
7.2	Was könnten Märchenhelden vom heutigen Management lernen? . . . . .	122
8	Lessons Learned . . . . .	123
9	Literatur . . . . .	126

<b>Kapitel D Sozio-emotionale Kompetenz</b> . . . . .	129
1 Die weiße Schlange (KHM 17) als Leitmärchen . . . . .	132
2 Kommentierung . . . . .	134
2.1 Kommentierung aus Märchensicht . . . . .	134
2.2 Kommentierung aus Managementsicht . . . . .	136
3 Leitsätze aus Management und Märchen zu sozio-emotionalem Verhalten . . . . .	138
3.1 Acht Kernleitsätze aus je 70 Verhaltensleitsätzen von Märchen und Unternehmen . . . . .	138
3.2 Leitsätze zu sozio-emotionalem Verhalten in Management und Märchen . . . . .	139
3.3 Führungs- und Kooperationsgrundsätze von Unternehmen . . . . .	142
4 Emotionale Intelligenz - Begriff, Bedeutung und Forschungsansätze . . . . .	144
4.1 Seit wann wird emotionale Intelligenz (EI) erforscht und diskutiert? . . . . .	144
4.2 Was wird unter emotionaler Intelligenz verstanden? . . . . .	144
5 Testinventare zu sozio-emotionalen Kompetenzen . . . . .	152
5.1 Das Big-Five-Persönlichkeitsmodell . . . . .	152
5.2 Weitere Konstrukte und Testinventare zu emotionalen Kompetenzen . . . . .	153
5.3 Verbindung von emotionaler und sozialer Kompetenz . . . . .	154
5.4 Sozial intelligentes und kompetentes Verhalten . . . . .	156
5.5 Unternehmens- und Märchenleitsätze zu EI - strukturiert nach Süß/Goleman . . . . .	157
6 Soziales Kapital durch sozio-emotionales Netzwerk . . . . .	158
6.1 Bourdieus Differenzierung . . . . .	158
6.2 Das empirische Netzwerkmodell von Lin . . . . .	160
6.3 Zum Netzwerk-Sozialkapital in Märchen . . . . .	161
6.4 Co-opetition als Steuerungskonfiguration mit hohem Netzwerkanteil . . . . .	161
7 Kann man Sozialkompetenz lehren und lernen? . . . . .	165
7.1 Welche Modelle und Merkmale der Persönlichkeits- entwicklung sind relevant? . . . . .	165
7.2 Wie weit werden emotional-soziale Kompetenzen als veränderbar angesehen? . . . . .	166
8 Ein »Investmentmodell« zur emotionalen Persönlichkeitsentwicklung . . . . .	167
9 Lessons Learned . . . . .	169
10 Lessons to Learn . . . . .	172
11 Literatur . . . . .	174

<b>Kapitel E Ethische Kompetenz</b> .....	177
1 Der Froschkönig oder der eiserne Heinrich (KHM 1) als Leitmärchen .....	180
2 Verhaltensleitsätze in Management und Märchen .....	182
2.1 Vorbemerkungen .....	182
2.2 Kernleitsätze aus Management und Märchen .....	183
3 Wort- und Vertragstreue in Märchen- und Führungsleitsätzen ....	185
3.1 »Halte, was Du versprochen hast« - Verhaltensleitsätze dazu in Märchen (Auswahl) .....	185
3.2 »Halte Dein Wort« in Führungsgrundsätzen von Unternehmen (Auswahl) .....	186
3.3 Sanktionen zur Regeleinhaltung (Compliance) .....	187
3.4 Commitment als freiwillige Selbstbindung .....	188
3.5 Vertrauen zur Verminderung von Entscheidungs- und Beziehungsrisiken .....	190
3.6 Vertragstheorien als Grundlage der Vertragstreue .....	190
4 Der Froschkönig als Fallbeispiel zum Leitsatz »Walk the talk« .....	191
4.1 Interpretationen der Vertragstreue aus verschiedenen Disziplinen .....	191
4.2 Der Vertragsprozess aus Managementsicht - ein episodengeleiteter Ansatz .....	192
4.3 Mögliche Vertragsfolgen aus Managementsicht .....	196
4.4 Lessons Learned .....	197
5 Überlegungen zur Frühsozialisation von Vertragstreue über Leitsätze .....	199
5.1 Zitate zu Grimms Märchen als »Erziehungsmittel« .....	199
5.2 Pädagogische Folgerungen aus heutiger Sicht .....	199
6 Lessons to Learn .....	200
7 Literatur .....	203
<b>Gesamtliteraturverzeichnis</b> .....	207
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	217
<b>Bildnachweis der Märchenillustrationen</b> .....	223