

Swetlana Franken

# **Verhaltensorientierte Führung**

Handeln, Lernen und Diversity  
in Unternehmen

3., überarbeitete  
und erweiterte Auflage



# Inhalt

Vorwort .....	V
<b>1 Führung und Verhalten.....</b>	<b>1</b>
1.1 Kurzer Exkurs in die Geschichte der Verhaltenswissenschaft .....	3
1.2 Anforderungen an Führungskräfte und Führungskompetenzen.....	11
<b>Teil A: Individuelles Verhalten .....</b>	<b>16</b>
<b>2 Person und Persönlichkeit .....</b>	<b>18</b>
2.1 Begriffe und Definitionen .....	18
2.2 Persönlichkeitstheorien .....	20
2.3 Konsequenzen für die Führung .....	24
<b>3 Menschliche Intelligenz(en) .....</b>	<b>27</b>
3.1 Intelligenz und Intelligenztheorien .....	27
3.2 Emotionale Intelligenz.....	32
3.3 Theorie der multiplen Intelligenzen.....	34
<b>4 Wahrnehmung .....</b>	<b>37</b>
4.1 Definition der Wahrnehmung und Rolle des Gedächtnisses .....	37
4.2 Visuelle Wahrnehmung.....	41
4.3 Grenzen menschlicher Wahrnehmung.....	45
<b>5 Wissensrepräsentation .....</b>	<b>47</b>
5.1 Theorie der Wissensrepräsentation .....	47
5.2 Subjektivität und Stabilität des Wissens .....	50
5.3 Formen des Wissens: beschreibendes, prozessuales und emotionales .....	52
5.4 Explizites und implizites Wissen: die Rolle des Bewusstseins .....	54
5.5 Formalisiertes Wissen.....	56

<b>6</b>	<b>Individuelles Lernen</b> .....	59
6.1	Lernfähigkeit und Lernen .....	59
6.2	Formen des individuellen Lernens .....	61
6.2.1	Behavioristische Lernformen .....	62
6.2.2	Kognitive Lernformen .....	63
6.2.3	Konstruktivistische Lernformen .....	64
6.3	Bedingungen des Lernprozesses .....	66
<b>7</b>	<b>Individuelles Handeln</b> .....	68
7.1	Ganzheitliches Modell des Handelns .....	69
7.2	Kognitive Kompetenzen der Handlungssteuerung .....	70
7.3	Verstand, Vernunft und Emotionen im Handeln .....	72
7.4	Ethik des individuellen Handelns .....	74
7.5	Phasen des Handlungsprozesses .....	78
<b>8</b>	<b>Motivation</b> .....	80
8.1	Ziele, Motive und Motivation .....	82
8.2	Intrinsische und extrinsische Motivation .....	84
8.3	Inhalt-Ursache-Theorien .....	87
8.3.1	Die Bedürfnistheorie von Abraham Maslow .....	88
8.3.2	ERG Theorie von C. Alderfer .....	90
8.3.3	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie .....	92
8.3.4	Bedürfnisfaktorentheorie von D. C. McClelland .....	94
8.3.5	Profil der fundamentalen Motive nach S. Reiss .....	96
8.4	Prozesstheorien .....	97
8.4.1	Die VIE-Theorie von V. Vroom .....	98
8.4.2	Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler .....	100
8.4.3	Zieltheorie von E. Locke .....	102
8.4.4	Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel .....	104

8.5	Motivation in der Unternehmenspraxis.....	106
8.5.1	Bedürfnisse und Motivationsfaktoren in der Praxis.....	106
8.5.2	Variable Entgeltsysteme und Restrukturierung des Arbeitsprozesses.....	109
8.5.3	Motivation und Persönlichkeit.....	111
8.6	Vorbeugung der Demotivation.....	115
8.7	Identifikation und ihre Förderung.....	119
8.8	Personalentwicklung als Motivationsaufgabe.....	122
<b>Teil B: Interaktion und Gruppenverhalten.....</b>		<b>128</b>
<b>9</b>	<b>Kooperation.....</b>	<b>129</b>
9.1	Kooperationsebenen und -formen.....	129
9.2	Aktuelle Kooperationstrends.....	132
9.3	Begriff und Voraussetzungen der Kooperation.....	135
9.4	Vertrauen und Kooperationsbereitschaft.....	137
9.5	Förderung von Kooperationen.....	140
<b>10</b>	<b>Kommunikation.....</b>	<b>142</b>
10.1	Definitionen und Modelle.....	143
10.2	Verbale und nonverbale Kommunikation.....	146
10.3	Kommunikationstheorien.....	152
10.3.1	Der psychologische Ansatz von F. Schulz von Thun.....	152
10.3.2	Theorie der Transaktionsanalyse von E. Berne.....	157
10.3.3	Kommunikation nach dem Modell von G. Roth.....	162
10.4	Betriebliche Kommunikation.....	164
10.4.1	Kommunikationsmedien in Unternehmen.....	165
10.4.2	Mitarbeitergespräche in der Unternehmenskommunikation.....	167
<b>11</b>	<b>Gruppen und Gruppenprozesse.....</b>	<b>173</b>
11.1	Arten und Wirkungen von Gruppen.....	174
11.2	Arbeitsgruppen in Unternehmen.....	177

11.3	Team als eine besondere Arbeitsgruppe .....	180
11.4	Gruppenentwicklung und Gruppenleistung .....	184
11.5	Interaktion in Gruppen: Themenzentrierte Interaktion.....	188
11.6	Konflikte in Gruppen .....	191
11.7	Lernen in Gruppen .....	195
11.8	Empfehlungen für einen Gruppenleiter.....	198
<b>Teil C: Organisationsverhalten.....</b>		<b>202</b>
<b>12</b>	<b>Unternehmenskultur.....</b>	<b>203</b>
12.1	Unternehmen als Handlungseinheit .....	204
12.2	Bedeutung der Unternehmenskultur .....	206
12.3	Definitionen der Unternehmenskultur .....	208
12.4	Modelle der Unternehmenskultur.....	210
12.5	Wirkungen der Unternehmenskultur.....	215
12.6	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur.....	218
12.6.1	Analyse der Ist-Kultur .....	218
12.6.2	Gestaltung der Unternehmenskultur.....	220
<b>13</b>	<b>Unternehmensethik.....</b>	<b>225</b>
13.1	Theoretische Grundlagen der Unternehmensethik.....	226
13.1.1	Ansätze und Begriffe der Unternehmensethik.....	226
13.1.2	Einige Instrumente zur Regelung der Unternehmensethik.....	230
13.2	Ethik von Unternehmen.....	232
13.2.1	Ethik in der Unternehmensvision und -strategie.....	232
13.2.2	Beispiel: Umweltbewusstsein und Strategie.....	235
13.2.3	Stakeholder und ihre Interessen.....	236
13.2.4	Corporate Social Responsibility-Bewegung.....	238
13.3	Ethik in Unternehmen.....	239
13.3.1	Ethisches Führungsverhältnis.....	240
13.3.2	Institutionelle Rahmenbedingungen .....	242

13.3.3	Führungsleitlinien als normative Anforderungen .....	245
13.3.4	Führungskräfteethik .....	246
13.3.5	Mitarbeiterethik .....	247
<b>14</b>	<b>Führungsstile und -konzepte</b> .....	<b>250</b>
14.1	Gesellschaftlicher Wertewandel und Führungsverständnis.....	251
14.1.1	Wertewandel und Menschenbilder .....	251
14.1.2	Modernes Führungsverständnis.....	256
14.1.3	Zusammenspiel der strukturellen und interaktiven Führung .....	258
14.2	Führungsstile.....	262
14.2.1	Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt.....	262
14.2.2	Managerial Grid nach Blake und Mouton.....	264
14.2.3	Moderne Führungsstiltypologien.....	266
14.2.4	Führungsstile in der Praxis .....	267
14.3	Führungskonzepte .....	270
14.3.1	Situative Führung.....	270
14.3.2	Zielorientierte Führung .....	272
14.3.3	Werteorientierte Führung.....	275
14.4	Qualität der Führung.....	280
14.4.1	Ziele und Qualitätskriterien der Führung.....	281
14.4.2	Messung der Führungsqualität .....	284
14.4.3	Ein Konzept zur Sicherung der Führungsqualität .....	287
<b>15</b>	<b>Gestaltung des Lernens in Unternehmen</b> .....	<b>289</b>
15.1	Theorien des organisationalen Lernens .....	290
15.1.1	Lerntheorie von Argyris und Schön.....	291
15.1.2	Theorie der lernenden Organisation von P. Senge .....	292
15.1.3	Wissensmanagementtheorie von Nonaka und Takeuchi .....	295
15.1.4	Vier Ebenen des Lernens in Unternehmen.....	302
15.2	Wissen in Unternehmen: Probleme und Management .....	304
15.2.1	Organisationales Wissen .....	305

15.2.2	Bausteine des Wissensmanagements .....	305
15.2.3	Wissensmanagement in der Praxis .....	308
15.2.4	Intelligentes Unternehmen.....	310
<b>16</b>	<b>Führung und Diversity .....</b>	<b>316</b>
16.1	Theoretische Grundlagen des Diversity Managements.....	317
16.1.1	Parameter der Diversität.....	317
16.1.2	Notwendigkeit und Nutzen des Diversity Managements .....	318
16.1.3	Instrumente des Diversity Managements .....	323
16.2	Führung im interkulturellen Kontext.....	325
16.2.1	Dimensionen von Nationalkulturen .....	326
16.2.2	Anpassung der Führung und Motivation .....	329
16.3	Aktuelle Anwendungsfelder und Fallbeispiele .....	332
16.3.1	Beschäftigung von älteren Mitarbeitern .....	333
16.3.2	Frauen in Führungspositionen .....	335
16.3.3	Multikulturelle Teams in Unternehmen .....	339
	Literaturverzeichnis.....	343
	Stichwortverzeichnis .....	351
	Autorin .....	355