

Thomas Steiger
Eric Lippmann (Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

4., vollständig überarbeitete Auflage

Mit 155 Abbildungen und 49 Cartoons von Ivan Steiger

Inhaltsverzeichnis Band I

Grundlagen des Führungsverständnisses

1 Menschenbilder	3
<i>Brigitta Hug</i>	
1.1 Entstehung und Funktion von Menschenbildern	4
1.2 Menschenbilder wandeln sich	6
1.3 Menschenbilder in der Organisationslehre	6
Literatur	14
2 Organisationsverständnis	17
<i>Thomas Steiger</i>	
2.1 Historische Entwicklung der Organisationsbetrachtung	18
2.2 Traditionelles Organisationsverständnis	21
2.3 Organisation als komplexes System	22
2.4 Organisation als soziotechnisches System	24
Literatur	33
3 Das Rollenkonzept der Führung	35
<i>Thomas Steiger</i>	
3.1 Phänomen Führung	36
3.2 Führungserfolg und Führungstheorien	37
3.2.1 Was ist Führungserfolg?	37
3.2.2 Entwicklungslinien der Führungsforschung	39
3.3 Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation: Das Rollenkonzept	46
3.3.1 Begriff der Rolle	46
3.3.2 Rollenübernahme	48
3.3.3 Rollenbezogene Konflikte	52
3.3.4 Rollendistanz, Rollenidentifikation und Gesundheit	52
3.3.5 Rolle als (soziotechnisches) System	53
3.3.6 Erfindung von Führung	56
3.3.7 Führungsaufgaben und Führungsrollen	56
Literatur	61

Die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle

4 Psychologische Grundlagen für Führungskräfte	65
<i>Moreno della Picca u. Mona Spisak</i>	
4.1 Einführung	66
4.2 Rahmenmodell: Führungsrolle in Beziehung	68
4.2.1 Einführung	68
4.2.2 Individuelle Ebene: Ich und meine Führungsrolle	68
4.2.3 Dyadische Ebene: Führungskraft und ihr Mitarbeiter	69
4.2.4 Ebene der Gruppe: Führungskraft und ihr Team	70
4.2.5 Ebene der Organisation: Führungskraft und Organisation	71
4.3 Ausgewählte Psychologische Grundlagen	73
4.3.1 Personenwahrnehmung und Urteilsbildung	73
4.3.2 Emotionen	82
4.3.3 Lernen – Lernpsychologische Grundlagen	87
4.3.4 Entwicklung in der Lebensspanne	91
4.3.5 Persönlichkeit	94
4.3.6 Verantwortung und Vertrauen	100
4.3.7 Komplexität – Spannungsfeld mit Widersprüchen	105
Literatur	111
5 Leistung und Verhalten beeinflussen	113
<i>Thomas Steiger</i>	
5.1 Führung als Einflussnahme	114
5.2 Strukturelle Maßnahmen	116
5.3 Instrumentelle Maßnahmen	117
5.4 Prozessuale, interaktionelle Maßnahmen	118
Literatur	120

6 Führung der eigenen Person	121	6.4 Entscheidungen herbeiführen	193
6.1 Mit den eigenen Ressourcen haushalten – persönliches Ressourcen-Management für Führungskräfte und die Mitarbeitenden . .	123	<i>Sieglinde Chies u. Heinz Vetter</i>	
6.1.1 Bedeutung von Arbeit und Leistung für die persönliche Entwicklung	124	6.4.1 Entscheidung als Wahl von Alternativen . .	194
6.1.2 Persönliche Gesundheit und Life-Balance im Kontext unserer verschiedenen »Lebenswelten«	126	6.4.2 Entscheiden als Führungsaufgabe	195
6.1.3 Regulation von Belastung und Ressourcen als Schlüsselkompetenz	130	6.4.3 Einzel- oder Gruppenentscheidungen? . .	197
6.1.4 Einbezug der persönlichen und Umfeld- Ressourcen: Ressourcen-Modell und Ressourcen-Management	136	6.4.4 Entscheiden als Teil eines Problemlösungs- prozesses	198
6.1.5 Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im betrieblichen Kontext	138	6.4.5 Intuitive und rationale Entscheidungen . .	199
6.1.6 Ressourcenmanagement für Führungs- kräfte und die Mitarbeitenden – wirksame Ansatzpunkte	143	6.4.6 Entscheidungsmethoden	201
6.1.7 Ausblick: Betriebliches Ressourcen- management – Beeinflussung der strukturellen, kulturellen und Teamfaktoren	145	Literatur	212
Literatur	148	6.5 Präsentation und Rhetorik	213
6.2 Persönliche Arbeitstechnik	149	<i>Iris Boneberg</i>	
6.2.1 Persönliche Arbeitstechnik und ganzheitliches Selbstmanagement	150	6.5.1 Vom Pferdefüttern und Präsentieren	213
6.2.2 Persönliche Arbeitstechnik	152	6.5.2 Eine Präsentation vorbereiten	214
6.2.3 Lebenssinn und Ziele	152	6.5.3 Mit Freude präsentieren	222
6.2.4 Zielplanung und -findung	153	6.5.4 Visualisierung und Medieneinsatz	226
6.2.5 Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der persönlichen Arbeitstechnik	154	6.5.5 Ausgewählte Aspekte der Rhetorik	231
6.2.6 Planung	155	Literatur	235
6.2.7 Prioritätensetzung	157	7 Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden	237
6.2.8 Informationsbewältigung	159	7.1 Kommunikation	238
6.2.9 Umgang mit E-Mails	160	<i>Iris Boneberg</i>	
Literatur	162	7.1.1 Kommunikationstheoretische Grund- begriffe	238
6.3 Systematisches Problemlösen	162	7.1.2 Kommunikation und Wirklichkeits- konstruktionen	239
<i>Heinz Vetter, Sieglind Chies u. Carin Mussmann</i>		7.1.3 Psychologisches Modell der zwischen- menschlichen Kommunikation	239
6.3.1 Problemlösung mit Hilfe von Gruppen . . .	163	7.1.4 Zwei Axiome der Kommunikation	244
6.3.2 Was ist überhaupt ein Problem?	164	7.1.5 Nonverbale Kommunikation	246
6.3.3 Einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen	165	7.1.6 Aspekte der kommunikativen Kompetenz Literatur	249
6.3.4 Problemlösungszyklus	168	7.2 Storytelling	253
6.3.5 Lösungsorientiert Probleme lösen	184	<i>Astrid Frielingsdorf</i>	
Literatur	192	7.2.1 Begriff Storytelling	254
		7.2.2 Wert von Geschichten	254
		7.2.3 Einsatzbereich von Storytelling	255
		7.2.4 Kommunikation durch Geschichten	257
		7.2.5 Aufbau von Geschichten	259
		7.2.6 Warum es sich lohnt, Geschichten zu erzählen	261
		Literatur	264
		7.3 Gesprächsführung	264
		<i>Eric Lippmann</i>	
		7.3.1 Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit	265
		7.3.2 Einflussfaktoren auf die Gesprächsführung	267
		7.3.3 Ablaufschema eines Führungsgesprächs	268

7.3.4 Gesprächspsychologische Grundsätze für
Gespräche mit Mitarbeitern 274

7.3.5 Führungsgespräche im Überblick 280
Literatur 285

7.4 Feedback, Anerkennung und Kritik 286
Brigitta Hug

7.4.1 Feedback in Organisationen 287

7.4.2 Feedback als Kommunikationsmittel 288

7.4.3 Einsatz des Führungsinstrumentes
»Anerkennung und Kritik« 291
Literatur 298

**8 Gestaltung der Arbeit in und mit
Gruppen 299**

8.1 Arbeitsgruppen im Führungsprozess 301
Brigitta Hug

8.1.1 Formelle und informelle Gruppen 301

8.1.2 Arbeitsgruppen im Führungsprozess 301

8.1.3 Gruppe als Sozialisationsfeld 303

8.1.4 Leistungsvorteile von Arbeitsgruppen 307

8.1.5 Handlungsfelder der Führungsaufgaben
in Arbeitsgruppen 309

8.1.6 Gestaltung und Beeinflussung der
Gruppenentwicklung 311
Literatur 314

8.2 Wie funktionieren Arbeitsgruppen? 315
Brigitta Hug

8.2.1 Gruppe als soziales System 316

8.2.2 Aus der Geschichte der Kleingruppen-
forschung 318

8.2.3 Klassifizierung von Kleingruppen 319

8.2.4 Gruppenstrukturen 322

8.2.5 Gruppenprozesse 328

8.2.6 Konsequenzen für die Führung und das
Arbeiten in betrieblichen Gruppen 333

8.2.7 Methodische Hilfestellungen für das
Führen von betrieblichen Arbeitsgruppen 336

8.2.8 Virtuelle Teams 342
Literatur 349

8.3 Meetings moderieren und gestalten 350
Erich Fischer

8.3.1 Was ist ein Meeting? 350

8.3.2 Moderator 351

8.3.3 Vorbereiten von Meetings 356

8.3.4 Start des Meetings 360

8.3.5 Problembearbeitung 362

8.3.6 Instrumente 365

8.3.7 Guter Abschluss 371

8.3.8 Vorsicht Stolpersteine 372
Literatur 375

8.4 Kreativität und Kreativitätstechniken 376
Eric Lippmann u. André Angstmann

8.4.1 Begriff »Kreativität« 376

8.4.2 Parameter der Kreativität 377

8.4.3 Kreativitätstechniken 385
Literatur 397

8.5 Gruppenarbeit nach den Regeln der
Themenzentrierten Interaktion (TZI) 397
Thomas Steiger (bearbeitet nach Ruth Cohn)

8.5.1 Begriff des »living learning«
(lebendiges Lernen) 398

8.5.2 Drei grundlegende Axiome und zwei
Postulate der TZI 400

8.5.3 Neun Kommunikationsregeln der TZI 401

8.5.4 Analyse des Gruppenprozesses 402
Literatur 403

Anhang

Quellenverzeichnis 406

Kurzinformationen 408

Über die Herausgeber 408

Über die Autorinnen und Autoren 408

Über den Cartoonisten 415

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie 415

Sachverzeichnis 417

Inhaltsverzeichnis Band II

Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden

9	Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting	3			
	<i>Eric Lippmann</i>				
9.1	Was ist Beratung?	4			
9.1.1	Professionelle Beratung	5			
9.1.2	Anlässe für Beratung	6			
9.1.3	Experten-, Prozess- und Komplementärberatung	7			
9.2	Ablauf und Design von Beratungsprojekten	8			
9.3	Formen von Beratung	13			
9.3.1	Unternehmensberatung, Organisationsberatung und -entwicklung	13			
9.3.2	Supervision und Coaching	14			
9.4	Suche und Auswahl von Beratern	19			
9.5	Führungskraft als Coach? Möglichkeiten und Grenzen	21			
	Literatur	22			
10	Organisation als Führungsaufgabe	25			
	<i>Stephan Burla</i>				
10.1	Einführung	26			
10.2	Organisationsinstrumente	28			
10.2.1	Instrumente der Aufbauorganisation	28			
10.2.2	Instrumente der Ablauforganisation	33			
10.2.3	Projektorganisation	36			
10.3	Prinzipien der Organisationsgestaltung	37			
10.3.1	Formale Gestaltungsprinzipien	37			
10.3.2	Organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien: Soziotechnische Aufgabengestaltung	39			
10.4	Methoden der Organisationsgestaltung	40			
10.4.1	Prozessorientierte Methoden	41			
10.4.2	Strukturorientierte Methoden	42			
10.4.3	Organisationsentwicklung	43			
10.5	Organisation zwischen Stabilität und Flexibilität	45			
10.6	Folgerungen für die Führungspraxis	48			
	Literatur	50			
11	Mitarbeitende gewinnen und entwickeln	51			
11.1	Mitarbeitende gewinnen: Suche, Auswahl und Einführung	52			
	<i>Hans-Peter Näf</i>				
11.1.1	Personalpolitik	52			
11.1.2	Selektionsprozess	53			
11.1.3	Anforderungs- und Bewerberprofil	56			
11.1.4	Personalsuche und -werbung	59			
11.1.5	Personalbeurteilung	60			
11.1.6	Arbeitsvertragsgestaltung	77			
11.1.7	Einführung neuer Mitarbeiter	79			
11.1.8	Erfolgskontrolle	81			
	Literatur	84			
11.2	Personalentwicklung als Führungsaufgabe	85			
	<i>Astrid Hausherr Fischer</i>				
11.2.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	85			
11.2.2	Sind Führungskräfte für die Personalentwicklung verantwortlich?	86			
11.2.3	Personalentwicklungsinstrumente	88			
11.2.4	Einbindung der Personalentwicklung in den Zielvereinbarungsprozess	90			
11.2.5	Personalentwicklung als arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung	93			
11.2.6	Personalentwicklung als individuelle Laufbahnentwicklung	94			
	Literatur	95			
11.3	Trennungsprozesse gestalten	96			
	<i>Hannelore Aschenbrenner</i>				
11.3.1	Trennungsgründe und Ziele aus Unternehmenssicht	97			
11.3.2	Trennungsprozess und -kultur	97			
11.3.3	Professionelle Vorbereitung einer Trennung	99			
11.3.4	Trennungsgespräch	101			
11.3.5	Reaktionen der Betroffenen	102			
11.3.6	Begleitung bis zum Austritt (Phase 4)	104			
11.3.7	Verbleibende Mitarbeiter (Phase 5)	105			
	Literatur	106			

12	Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit	107	13.1.4	Prozess der Delegation	164
12.1	Informieren als Führungsaufgabe	108	13.1.5	Es gibt so gute Gründe – Warum scheuen sich Führungskräfte zu delegieren?	168
	<i>Urs Alter</i>			Literatur	170
12.1.1	Information: ein existentielles Grundbedürfnis	108	13.2	Führen mit Zielvereinbarung	171
12.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis	110		<i>Thomas Steiger</i>	
12.1.3	Informieren ist zentrale Führungsaufgabe	110	13.2.1	Ziele in Organisationen: Notwendigkeit und Illusion	172
12.1.4	Information oder Kommunikation?	112	13.2.2	Voraussetzungen und Prinzipien des Führens mit Zielvereinbarung	175
12.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle	113	13.2.3	MbO als Führungskonzept und seine Umsetzung	180
12.1.6	Schlechte Informationstätigkeit beschädigt Vertrauen	114	13.2.4	Anforderungen an die Einführung von MbO	188
12.1.7	Informationswege	115		Literatur	190
12.1.8	Informationsmittel	116	13.3	Mitarbeitende beurteilen	192
12.1.9	Informieren in Krisensituationen	120		<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>	
12.1.10	Zehn Grundregeln des Informierens	120	13.3.1	Grundlagen und Systematik der Mitarbeitendenbeurteilung	192
	Literatur	122	13.3.2	Kommunizieren der Beurteilung	207
12.2	Wissensmanagement und Lernen in Organisationen	123		Literatur	214
	<i>Philipp Sacher</i>				
12.2.1	Führungsperson als Rollenträger des Lernens	124	Das Management komplexer Führungssituationen		
12.2.2	Zum Schluss eine Sammlung methodischer Impulse	135	14	Projektmanagement	217
	Literatur	144		<i>Heinz Vetter</i>	
12.3	Motivation	145	14.1	Systemisches Verständnis von Projektmanagement	219
	<i>Hansjörg Künzli</i>		14.2	Was ist ein Projekt	219
12.3.1	Einleitung	145	14.2.1	Definitionen von Projekt	219
12.3.2	Motivation und Motivieren	145	14.2.2	Merkmale eines Projekts	220
12.3.3	Rahmenmodell motivierten Handelns – Motivation als Produkt von Person und Situation	146	14.2.3	Projektarten – oder Projekt ist nicht gleich Projekt	220
12.3.4	Intrinsische und extrinsische Motivation – Wege oder Ziele?	148	14.3	Was ist Projektmanagement?	223
12.3.5	Führung und Motivation	149	14.3.1	Definition von Projektmanagement	223
	Literatur	158	14.3.2	Was macht Projektmanagement aus?	223
13	Fordern und Fördern	159	14.3.3	Historische Entwicklung des Projektmanagements	224
13.1	Delegation	160	14.4	Systemisches Projektmanagement	224
	<i>Iris Boneberg</i>		14.4.1	Zusammenhänge im Überblick	224
13.1.1	Dein Handeln sei von Dir bestimmt	160	14.4.2	Projekt und Projektumfeld	228
13.1.2	Auftragserteilung und Delegation	161	14.4.3	Beziehung zum Auftraggeber ist essenziell	229
13.1.3	Was kann, soll und muss ich delegieren und was nicht?	162			

14.4.4	Klar vereinbarte Projektziele	231	15.2.6	Idealtypischer Ablauf von Veränderungsprozessen	280
14.4.5	Projektauftrag als Kernelement des Projektmanagements	232		Literatur	284
14.4.6	Geeignete Strukturen sind lebenswichtig für ein Projekt	234	15.3	Strategisches Denken und Planen	285
14.4.7	Projektkultur – Stiefkind des Projektmanagements	237		<i>Heinz Vetter u. Carin Mussmann</i>	
14.4.8	Rollen und ihre Dynamik in Projekten . .	238	15.3.1	Neue Strategien als Antwort auf Wandel	286
14.4.9	Schlüsselrolle des Projektleiters	240	15.3.2	Strategische Neuausrichtung – ein Fallbeispiel	286
14.4.10	Rollen »Projektmitglieder« und die Projektgruppe	241	15.3.3	Was ist eine Strategie?	288
14.4.11	Basisprozesse verwandeln Input in Output	242	15.3.4	Strategie und Vision	292
14.4.12	Projektplanung – mehr als eine Notwendigkeit	243	15.3.5	Strategieentwicklung als Problemlösungsprozess	295
14.4.13	Projektsteuerung – oder wie man das Projekt auf Kurs hält	245	15.3.6	Beispiele für analytische Vorgehensweisen	299
14.4.14	Projektcontrolling – Grundlage für die Projektsteuerung	246	15.3.7	Kritik an der traditionellen strategischen Planung	301
14.4.15	Methoden und Instrumente – äußerst wichtige Hilfsmittel	246	15.3.8	Unterscheidung von strategischem Denken und strategischem Planen . . .	302
14.4.16	Kommunikation, Information und Dokumentation – Blutkreislauf des Projektmanagements	247	15.3.9	Strategieumsetzung als Veränderungsprozess	303
	Literatur	249	15.3.10	Rolle des mittleren und unteren Managements im Strategieprozess . . .	308
15	Veränderungsmanagement	251	15.3.11	Verschiedene Arten von Strategien . . .	308
15.1	Psychologische Konsequenzen von Veränderungen	252	15.3.12	Neuere Entwicklungen des strategischen Denkens	309
	<i>Thomas Steiger u. Brigitta Hug</i>		15.3.13	Strategisches Denken in Non-Profit-Organisationen	310
15.1.1	Selbstverständlichkeit des Wandels . . .	252		Literatur	312
15.1.2	Veränderung und Angst	255	16	Konfliktmanagement	315
15.1.3	Veränderungen in Organisationen . . .	259		<i>Eric Lippmann</i>	
	Literatur	267	16.1	Konflikte in Organisationen	316
15.2	Methoden der Gestaltung von Veränderungsprozessen	267	16.2	Konfliktdefinitionen	317
	<i>Thomas Steiger</i>		16.3	Funktionalität von Konflikten	318
15.2.1	Management von Veränderungsprozessen	268	16.4	Konfliktarten	319
15.2.2	Ziele und Aufgaben des Veränderungsmanagements	269	16.4.1	Klassifikation nach Ebenen	320
15.2.3	Methoden des Veränderungsmanagements	269	16.4.2	Klassifikation nach Konfliktgegenständen: »Issues«	325
15.2.4	Vorteile und Bedingungen partizipativer Veränderungsstrategien	277	16.4.3	Klassifikation nach der Äußerungsform	327
15.2.5	Veränderungsmanagement setzt Projektmanagement voraus	279	16.5	Konflikteskalation	330
			16.5.1	Konflikteskalationsmechanismen	330
			16.5.2	Eskalationsstufen	331
			16.6	Konfliktmanagement als Führungsaufgabe	334
			16.6.1	Grundstrategien zur Lösung von Konflikten	334
			16.6.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen	339
			16.6.3	Harvard-Konzept	342

16.6.4 Mediation als spezifisches Verfahren des sachgerechten Verhandeln 353
 Literatur 357

17 Diversity Management 359
Nathalie Amstutz u. Catherine Müller

17.1 Diversität der Gesellschaft – Diversität der Organisation 360

17.1.1 Gesellschaftlich-demografische Entwicklung 360

17.1.2 Diversity Management 361

17.2 Diversity-Politik: Recht, Leitbild und Strategie 362

17.2.1 Rechtlicher Rahmen 362

17.2.2 Diversity-Policies der Organisationen . . . 364

17.2.3 Wirtschaftliche Argumente für Diversity Management 365

17.3 Diversity Management: Methoden und Instrumente 368

17.3.1 Diversity Mainstreaming 368

17.3.2 Praxisinstrument Diversity-Controlling . . 369

17.3.3 Einzelne Schritte bei der Umsetzung des Diversity-Controlling 371

17.4 Diversity-Kompetenz: Führungskraft als Schlüsselperson 374

17.4.1 Führungs- und Diversitykompetenz: Wie stehen sie zueinander? 374

17.4.2 Diversity-Kompetenz: Wissen, Wollen, Können – und Dürfen 375

17.4.3 Psychologische Schlüsselkompetenzen im Diversity Management 377
 Literatur 380

18 Macht und Mikropolitik 381
Michael Zirkler

18.1 Konzepte der Macht 383

18.1.1 Einführung 383

18.1.2 Machtkonzepte nach Weber 384

18.1.3 Machtkonzepte nach Foucault 386

18.1.4 Machtkonzepte nach Crozier und Friedberg 388

18.1.5 Bedeutung der Konzepte für die Praxis . . 391

18.2 Mikropolitik 392

18.2.1 Organisation und Politik 392

18.2.2 Ansatz von Neuberger 393

18.2.3 Strategie und Taktik 394

18.3 Umgang mit Macht 396

18.3.1 Phänomene der Macht 396

18.3.2 Produktivität von Machthandeln:
 Macht als Ressource 397
 Literatur 398

Anhang

Quellenverzeichnis 402

Kurzinformationen 404

Über die Herausgeber 404

Über die Autorinnen und Autoren 404

Über den Cartoonisten 411

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie 411

Sachverzeichnis 413