

Eric Lippmann

Andres Pfister

Urs Jörg

(Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

5., vollständig überarbeitete Auflage 2019

Mit 168 Abbildungen, 63 Tabellen und Illustrationen

Band 1

Inhaltsverzeichnis Band 1

I Grundlagen des Führungsverständnisses

1	Menschenbilder	3
	<i>Andres Pfister</i>	
1.1	Definition und Funktion von Menschenbildern	4
1.2	Ursachen für den Wandel der Menschenbilder	6
1.3	Menschenbilder in der Organisationslehre	7
1.3.1	Klassischer Ansatz „economic man“	7
1.3.2	Beziehungsorientierter Ansatz	10
1.3.3	Motivationsorientierter Ansatz	11
1.3.4	Systemischer Ansatz	12
1.3.5	Neuroansatz	15
	Literatur	17
2	Organisationsverständnis und dessen Einfluss	19
	<i>Urs Jörg, Thomas Steiger</i>	
2.1	Historische Entwicklung der Organisationsbetrachtung	21
2.1.1	Klassische Ansätze, ökonomisch-rationale Perspektive	21
2.1.2	Verhaltenswissenschaftliche Perspektive	22
2.1.3	Systemtheoretische Perspektive	24
2.2	Traditionelles Organisationsverständnis	25
2.3	Organisation als komplexes System	27
2.4	Organisation als soziotechnisches System	29
2.4.1	Existenzgrund und Aufgabe („PrimaryTask“) von Systemen	29
2.4.2	Systemidentität und Selbstorganisation	30
2.4.3	Aufgabenverständnis, Ziele und Strategien	32
2.4.4	Struktur	32
2.4.5	Kultur	33
2.4.6	Rückkoppelung und Feedbacksysteme	34
	Literatur	38
3	Führungstheorien	39
	<i>Andres Pfister, Uwe Neumann</i>	
3.1	Kernziel und -aufgabe der Führung	40
3.2	Führungstheorien im Laufe der Zeit	42
3.2.1	Personenzentrierte Führungstheorien	42
3.2.2	Führungsstilforschung	44
3.2.3	Situative Führung	45
3.2.4	Dyadische Führungstheorien	51
3.2.5	Adaptive Führung	54
3.2.6	Systemischer Führungsansatz	55
3.2.7	Neurosystemisches Modell der Führung	57

3.3	Der Führungskompass als Leitfaden für wirksame Führung	61
3.3.1	Die Führungsaufgaben	62
3.3.2	Prinzipien der wirksamen Führung	67
	Literatur	71
4	Das Rollenkonzept der Führung	75
	<i>Eric Lippmann, Thomas Steiger</i>	
4.1	Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation: Das Rollenkonzept	76
4.2	Begriff der Rolle	76
4.2.1	Rollenübernahme	79
4.3	Rollenbezogene Konflikte	84
4.4	Rollendistanz, Rollenidentifikation und Gesundheit	84
4.5	Rolle als (soziotechnisches) System	84
4.6	Das Rollenkonzept in evolutionären Organisationen	87
4.6.1	Führungsaufgaben und Führungsrollen	88
	Literatur	93

II Die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle

5	Psychologische Grundlagen für Führungskräfte	97
	<i>Tamara Garcia, Christoph Hoffmann, Andres Pfister</i>	
5.1	Einführung	99
5.1.1	Was ist Psychologie?	100
5.1.2	Grundlegende psychologische Tätigkeiten	100
5.1.3	Psychologische Betrachtungsweisen	101
5.1.4	Theoretische Sichtweisen in der Psychologie	102
5.1.5	Anwendungsgebiete in der Psychologie	104
5.2	Neurosystemische Betrachtung der Führung	106
5.2.1	Systemische Einflussfaktoren auf Führungsverhalten	106
5.2.2	Grundlegende psychologische Prozesse	107
5.2.3	Systemischer Austausch	108
5.3	Neuropsychologisches Modell	109
5.3.1	Funktionsweise des Gehirns	109
5.3.2	Übersicht neuropsychologisches Modell	111
5.3.3	Konsistenztheorie	113
5.3.4	Konklusion neuropsychologisches Modell	118
5.4	Wahrnehmung	118
5.4.1	Bewusste vs. unbewusste Verarbeitung	119
5.5	Emotionen und somatische Marker	121
5.5.1	Emotionen	121
5.5.2	Somatische Marker	122
5.5.3	Emotionen und kluge Entscheidungen	123
5.6	Verarbeitungssysteme des Gehirns	124
5.6.1	System 1: Automatische, unbewusste Prozesse	126
5.6.2	System 2: Kontrollierte, bewusste Prozesse	131

5.6.3	Interaktion von System 1 und System 2	134
5.6.4	Denk- und Beurteilungsfehler	136
5.7	Lernen und Erinnern	138
5.7.1	Lernprozesse auf neuronaler Ebene	142
5.7.2	Abrufen und Erinnern	144
5.8	Selbstkonzept, Persönlichkeit und Identität	146
5.9	Der Mensch im Austausch mit anderen Menschen in komplexen Umwelten	153
5.9.1	Der Mensch in Organisationen	153
	Literatur	155
6	Leistung und Verhalten beeinflussen	157
	<i>Urs Jörg, Thomas Steiger</i>	
6.1	Führung als Einflussnahme	158
6.2	Strukturelle Maßnahmen	159
6.3	Instrumentelle Maßnahmen	162
6.4	Prozessuale, interaktive Maßnahmen	164
	Literatur	166
7	Führung der eigenen Person	167
	<i>Hans Kernen, Gerda Meier, Christoph Negri, Ellen Gundrum</i>	
7.1	Mit den eigenen Ressourcen haushalten – persönliches Ressourcenmanagement für Führungskräfte und die Mitarbeitenden	169
7.1.1	Bedeutung von Arbeit und Leistung für die persönliche Entwicklung	170
7.1.2	Persönliche Gesundheit und Life-Balance im Kontext unserer verschiedenen „Lebenswelten“	172
7.1.3	Regulation von Belastung und Ressourcen als Schlüsselkompetenz	177
7.1.4	Einbezug der persönlichen und Umfeldressourcen: Ressourcenmodell und Ressourcenmanagement	183
7.1.5	Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im betrieblichen Kontext	186
7.1.6	Ressourcenmanagement für Führungskräfte und die Mitarbeitenden – wirksame Ansatzpunkte	190
7.1.7	Ausblick: Betriebliches Ressourcenmanagement – Beeinflussung der strukturellen, kulturellen und Teamfaktoren	193
7.2	Persönliche Arbeitstechnik	196
7.2.1	Persönliche Arbeitstechnik und ganzheitliches Selbstmanagement	197
7.2.2	Persönliche Arbeitstechnik	199
7.2.3	Lebenssinn und Ziele	200
7.2.4	Zielplanung und -findung	201
7.2.5	Planung	201
7.2.6	Prioritätensetzung	204
7.2.7	Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der persönlichen Arbeitstechnik	205
7.2.8	Informationsbewältigung	207
7.2.9	Umgang mit E-Mails	209
7.3	Rhetorik und Präsentation	210
7.3.1	Gute Vorbereitung wirkt	211
7.3.2	Visualisieren heißt veranschaulichen	222
7.3.3	Der Körper redet immer mit	224
7.3.4	Gute Sprache ist einfach und anschaulich	229

7.3.5	Die Präsentation (er-)leben	230
7.3.6	Mentale Stärke gewinnen	231
7.3.7	Nach der Präsentation ist vor der Präsentation	234
	Literatur	236
8	Problemlösen und Entscheiden	239
	<i>Andres Pfister, Eric Lippmann, Claudia Beutter</i>	
8.1	Eine Kernaufgabe der Führung	242
8.2	Urteilen, Entscheiden, Problemlösen	243
8.3	Natürliche Entscheidungsprozesse	245
8.3.1	Automatische/unbewusste Entscheidungsprozesse	246
8.3.2	Kontrollierte/bewusste Entscheidungsprozesse	247
8.3.3	Systematisches, rationales Problemlösen	248
8.3.4	Von bewussten zu unbewussten Entscheidungsprozessen und zurück	248
8.4	Was ist überhaupt ein Problem?	249
8.4.1	Einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen	250
8.5	Problemlösezyklus	254
8.5.1	1. Phase: Analyse	256
8.5.2	Zwischenschritt: Vorentscheid, Sofortmaßnahmen, Zeitplanung	266
8.5.3	2. Phase: Lösungsentwicklung	267
8.5.4	3. Phase: Entscheidungsprozess	269
8.5.5	4. Phase: Umsetzung und Reflexion	272
8.6	Lösungsorientiert Probleme lösen	274
8.6.1	Lösungszyklus in vier Phasen	275
8.7	Der Problemlösezyklus in der Organisation	280
8.8	Problemlösung mit Hilfe von Gruppen	281
8.8.1	Einzel-oder Gruppenentscheidungen?	281
8.8.2	Problemlösung in Gruppen	283
8.9	Verantwortungsvolles Führungshandeln	285
8.10	Strategisches Denken und Planen	289
8.10.1	Was ist eine Strategie	289
8.10.2	Strategie und Vision	293
8.10.3	Strategieentwicklung als Problemlösungsprozess	295
8.11	Kreativität und Kreativitätstechniken	299
8.11.1	Begriff „Kreativität“	299
8.11.2	Parameter der Kreativität	301
8.11.3	Kreativitätstechniken	308
	Literatur	322
9	Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden	325
	<i>Marion Jonassen, Andrea Chlopczyk, Eric Lippmann, Claudia Beutter</i>	
9.1	Kommunikation	327
9.1.1	Psychologische Grundannahmen über zwischenmenschliche Kommunikation	327
9.1.2	Resonanz und Intuition in der Kommunikation	334
9.1.3	Zwischenmenschliche Kommunikation durch Synchronisation	336
9.1.4	Kommunikative Kompetenz in der Führung	338

9.2	Storytelling	341
9.2.1	Storytelling	342
9.2.2	Wirkung von Storytelling	342
9.2.3	Einsatzbereiche von Storytelling in der Führung	344
9.2.4	Aufbau von Storytelling-Kompetenz	346
9.3	Gesprächsführung	351
9.3.1	Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit	351
9.3.2	Einflussfaktoren auf die Gesprächsführung	354
9.3.3	Ablaufschema eines Führungsgesprächs	355
9.3.4	Gesprächspsychologische Grundsätze für Gespräche mit Mitarbeitern	361
9.3.5	Führungsgespräche im Überblick	368
9.4	Feedback	376
9.4.1	Feedback: Herkunft und Definitionen	377
9.4.2	Feedback als quantitatives Instrument	378
9.4.3	Feedback als Entwicklungshaltung	381
9.4.4	Gegenüberstellung von zwei unterschiedlichen Ansätzen	383
9.4.5	Einführung von Feedback als Entwicklungshaltung im Unternehmen	384
9.4.6	Vorgesetztenperspektive	385
9.4.7	Auswirkung aktueller Trends	387
9.4.8	Entwicklungsstrategie als Basis der Organisation	388
	Literatur	389
10	Arbeiten in und mit Gruppen	393
	<i>Gisela Ulimann, Urs Jörg</i>	
10.1	Gruppe als soziales System/Definition von Gruppe und Team	394
10.2	Gruppe als Sozialisationsfeld	396
10.3	Gruppendynamische Begriffe	397
10.4	Führungsstil und die Auswirkung auf die Dynamik in Gruppen	398
10.5	Rollen in Gruppen	403
10.6	Reflexionsebenen in Gruppe	403
10.7	Leistungsbereitschaft in Gruppen	406
10.8	Führen von Gruppen und Teams	408
10.8.1	Führen von Gruppen und Teams: Grundsätzliche Betrachtungen	408
10.8.2	Weshalb in Gruppen und/oder Teams arbeiten?	409
10.8.3	Die Führung von Gruppen und Teams	412
10.8.4	Führung von Gruppen und Teams: grundlegende Erfolgsfaktoren	412
10.8.5	Bedingungen für wirksame Gruppen- und Teamarbeit	413
10.8.6	Führung in Gruppen und Teams: spezifische Ansätze	424
	Literatur	453