
Inhaltsverzeichnis

Band II

Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden

9	<i>Organisation als Führungsaufgabe</i>	3
	M. Spisak	
9.1	Führung als Gestaltung von Aufgabe, Kultur und Struktur einer Organisation	3
9.2	Organisieren als Führungsaufgabe	6
9.2.1	Arbeitsdefinition des Begriffs „Organisieren als Führungsaufgabe“	6
9.2.2	Einsatzbereiche des Organisierens	7
9.2.3	Prinzipien und Instrumente des Organisierens	25
9.2.4	Der Reorganisationsprozeß	34
	Zusammenfassung	35
	Fragen zur Vertiefung	36
	Literatur	37
10	<i>Die Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen</i>	39
10.1	Suche und Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	39
	H. P. Näf	
10.1.1	Personalpolitik	40
10.1.2	Der Selektionsprozeß	41
10.1.3	Checkliste zur Stellenausschreibung	69
	Zusammenfassung	74
	Fragen zur Vertiefung	74
	Literatur	76

10.2	Einführung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	77
	H. Aschenbrenner	
10.2.1	Zielsetzung der Einführung	77
10.2.2	Die psychische Dynamik einer Anfangssituation	78
10.2.3	Planung der Einführung	79
10.2.4	Gestaltung des Einführungsprogramms	80
10.2.5	Erfolgskontrolle	86
	Zusammenfassung	86
	Literatur	86
11	<i>Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit</i>	87
11.1	Information und Leistung	87
	U. Alter	
11.1.1	Information: ein existentielles Grundbedürfnis	88
11.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis	89
11.1.3	Information ist eine zentrale Führungsaufgabe	90
11.1.4	Information oder Kommunikation?	92
11.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle	93
11.1.6	Schlechte Informationstätigkeit tangiert das Vertrauen . .	93
11.1.7	Informationswege	94
11.1.8	Informationsmittel	96
11.1.9	Zehn Grundregeln des Informierens	98
	Zusammenfassung	99
	Fragen zur Vertiefung	100
	Literatur	100
11.2	Lernprozesse gestalten	101
	Ph. Sacher	
11.2.1	Soziokulturelle Aspekte der Bildung	101
11.2.2	Zur pädagogischen Rollenerweiterung der Führungsverantwortlichen	104
11.2.3	Didaktische Prinzipien zur Gestaltung von Lernprozessen	105
11.2.4	Zum Schluß ein Rezept	111
11.2.5	Präsentation und Instruktion	122
	Zusammenfassung	128
	Fragen zur Vertiefung	129
	Literatur	130

11.3	Motivation W. Suter	132
11.3.1	Der Begriff Motivation	132
11.3.2	Motivation und Verhalten	133
11.3.3	Intrinsische und extrinsische Motivation	134
11.3.4	Zwei Motivationstheorien	134
11.3.5	Menschenbilder	138
11.3.6	Führung und Motivation	138
	Zusammenfassung	141
	Fragen zur Vertiefung	142
	Literatur	142
12	<i>Fordern und fördern</i>	143
12.1	Delegation I. Boneberg	143
12.1.1	Auftragserteilung und Delegation	143
12.1.2	Auftragserteilung	144
12.1.3	Delegation	146
12.1.4	Delegation und Organisationsstruktur	152
12.1.5	Delegation und der Einfluß der Organisationskultur	153
	Zusammenfassung	155
	Fragen zur Vertiefung	155
	Literatur	156
12.2	Führen durch Zielvereinbarungen – Management by Objectives (MbO) Th. Steiger	156
12.2.1	Notwendigkeit und Problematik von Zielen in Organisationen	157
12.2.2	Voraussetzungen und Prinzipien des Führens durch Zielvereinbarung	159
12.2.3	Anforderungen an die Einführung von MbO	171
	Zusammenfassung	171
	Fragen zur Vertiefung	172
	Literatur	172
12.3	Von der Fremd- zur Selbstkontrolle B. Schwalbe und W. Suter	174
12.3.1	Fremdkontrolle – Selbstkontrolle	174
12.3.2	Formen von Kontrolle in Organisationen	175

12.3.3	Führung und Kontrolle	181
	Zusammenfassung	185
	Fragen zur Vertiefung	186
	Literatur	187
12.4	Systematisches Qualifizieren	187
	P. Schupp	
12.4.1	Das Qualifikationssystem	189
12.4.2	Systematisches Qualifizieren: wichtige Perspektiven für das Verstehen und Gestalten des Verfahrens	190
12.4.3	Die Ansätze der Praxis	195
12.4.4	Zur Kritik an der Mitarbeiterbeurteilung	203
12.4.5	Der Prozeß des Qualifizierens	205
12.4.6	Die generelle Zielsetzung der Mitarbeiterqualifikation ...	206
12.4.7	Die 5 Prozeßschritte beim Qualifizieren	207
12.4.8	Die Gefahr der sog. „Meßfehler“ beachten	209
12.4.9	Das Gespräch mit dem Mitarbeiter	211
	Zusammenfassung	213
	Fragen zur Vertiefung	214
	Literatur	214

Das Management komplexer Führungssituationen

13	Projektmanagement	219
	H. Vetter	
13.1	Ein systemisches Verständnis von Projektmanagement ..	220
13.2	Was ist ein Projekt?	221
13.2.1	Definitionen von Projekt	221
13.2.2	Merkmale eines Projekts	221
13.2.3	Projektarten – oder Projekt ist nicht gleich Projekt	221
13.3	Was ist Projektmanagement?	224
13.3.1	Definition von Projektmanagement	224
13.3.2	Was macht Projektmanagement aus?	225
13.3.3	Historische Entwicklung des Projektmanagements	225
13.4	Systemisches Projektmanagement	226
13.4.1	Zusammenhänge im Überblick	226
13.4.2	Projekt und Projektumfeld	230
13.4.3	Die Beziehung zum Auftraggeber ist essentiell	232
13.4.4	Klar vereinbarte Projektziele	234
13.4.5	Der Projektauftrag als ein Kernelement des Projektmanagements	236
13.4.6	Geeignete Strukturen sind lebenswichtig für ein Projekt .	238

13.4.7	Die Projektkultur – ein Stiefkind des Projektmanagements	241
13.4.8	Rollen und ihre Dynamik in Projekten	242
13.4.9	Die Schlüsselrolle des Projektleiters	244
13.4.10	Die Rollen „Projektmitglieder“ und die Projektgruppe ...	246
13.4.11	Basisprozesse verwandeln Input in Output	247
13.4.12	Projektplanung – mehr als eine Notwendigkeit	248
13.4.13	Projektsteuerung – oder wie man das Projekt auf Kurs hält	250
13.4.14	Projektcontrolling – die Grundlage für die Projektsteuerung	251
13.4.15	Methoden und Instrumente – äußerst wichtige Hilfsmittel	252
13.4.16	Kommunikation, Information und Dokumentation – der Blutkreislauf des Projektmanagements	252
	Zusammenfassung	253
	Fragen zur Vertiefung	254
	Literatur	254
14	Veränderungsmanagement	257
14.1	Psychologische Konsequenzen von Veränderungen	257
	Th. Steiger und B. Hug	
14.1.1	Die Selbstverständlichkeit des Wandels	258
14.1.2	Veränderung und Angst	260
14.1.3	Veränderungen in Organisationen	265
	Zusammenfassung	273
	Fragen zur Vertiefung	273
	Literatur	274
14.2	Methoden der Gestaltung von Veränderungsprozessen ...	274
	Th. Steiger	
14.2.1	Management von Veränderungsprozessen	274
14.2.2	Ziele des Veränderungsmanagements	275
14.2.3	Methoden des Veränderungsmanagements	275
	Zusammenfassung	287
	Fragen zur Vertiefung	288
	Literatur	288
14.3	Strategisches Denken und Planen	288
	H. Vetter	
14.3.1	Neue Strategien als Antwort auf Wandel	289
14.3.2	Eine strategische Neuausrichtung – ein Fallbeispiel	290
14.3.3	Was ist eine Strategie?	291

14.3.4	Strategie und Vision	296
14.3.5	Strategie als Problemlösungsprozeß	299
14.3.6	Beispiele für analytische Vorgehensweisen	303
14.3.7	Kritik an der traditionellen strategischen Planung	306
14.3.8	Unterscheidung von strategischem Denken und strategischem Planen	307
14.3.9	Strategieumsetzung als Veränderungsprozeß	309
14.3.10	Die Rolle des mittleren und unteren Managements im Strategieprozeß	311
14.3.11	Verschiedene Arten von Strategien	312
14.3.12	Neuere Entwicklungen des strategischen Denkens	314
14.3.13	Strategisches Denken in Non-Profit-Organisationen	315
	Zusammenfassung	316
	Fragen zur Vertiefung	317
	Literatur	317
15	Konfliktmanagement	319
15.1	Konflikte in Organisationen M. Spisak	319
15.1.1	Konflikte und ihre Auswirkungen	319
15.1.2	Was sind Konflikte?	320
15.1.3	Konfliktklassifikationen	322
15.1.4	Betrachtungsebenen der Konflikte	325
	Zusammenfassung	337
	Literatur	338
15.2	Konfliktmanagement als Führungsaufgabe E. Lippmann	339
15.2.1	Umgang mit Konflikten in Organisationen	339
15.2.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen	341
15.2.3	Grundstrategien zur Lösung von Konflikten	349
15.2.4	Das Harvard-Konzept	354
	Zusammenfassung	366
	Fragen zur Vertiefung	366
	Literatur	369
	Sachverzeichnis (Band I und II)	371
	Kurzinformationen	383

Band I

<i>Einleitung und Hinweise zur Arbeit mit diesem Buch</i>	1
---	---

Grundlagen des Führungsverständnisses

1	<i>Menschenbilder</i>	9
	B. Hug	
1.1	Das Verhältnis Individuum – Organisation	9
1.2	Entstehung und Funktion von Menschenbildern	12
1.3	Menschenbilder wandeln sich mit den sie umgebenden Systemen	15
1.4	Menschenbilder in der Organisationslehre	16
	Zusammenfassung	25
	Literatur	25
2	<i>Organisationsverständnis</i>	27
	Th. Steiger	
2.1	Historische Entwicklung der Organisationsbetrachtung	27
2.2	Das traditionelle Organisationsverständnis	30
2.3	Die Organisation als komplexes System	32
2.4	Die Organisation als soziotechnisches System	33
	Zusammenfassung	40
	Fragen zur Vertiefung	42
	Literatur	42
3	<i>Das Rollenkonzept der Führung</i>	43
	Th. Steiger	
3.1	Das Phänomen Führung	43
3.2	Führungserfolg und Führungstheorien	45
3.2.1	Was ist Führungserfolg?	45
3.2.2	Entwicklungslinien der Führungsforschung	47
3.3	Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation: Das Rollenkonzept	55

3.3.1	Zum Begriff der Rolle	56
3.3.2	Rollenübernahme	59
3.3.3	Rollenbezogene Konflikte	63
3.3.4	Rollendistanz, Rollenidentifikation und Gesundheit	65
3.3.5	Die Erfindung von Führung	67
3.3.6	Führungsaufgaben und Führungsrollen	67
	Zusammenfassung	71
	Vertiefung des Stoffes	72
	Literatur	73

Die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle

4	<i>Psychologische Grundlagen für Führungskräfte</i>	77
	B. Hug und M. Spisak	
4.1	Merkmale der wissenschaftlichen Psychologie	78
4.1.1	Definition der Psychologie	80
4.1.2	Ziele der wissenschaftlichen Psychologie	80
4.1.3	Psychologie – eine Übersicht über eine wissenschaftliche Disziplin	81
4.2	Grundlegende Aspekte des psychischen Systems	81
4.2.1	Die psychischen Prozesse, Funktionen und Kräfte (Allgemeine Psychologie)	83
4.2.2	Person und Unterschiedlichkeit der Person (Persönlichkeitspsychologie und differentielle Psychologie)	92
4.2.3	Die Entwicklung der Person (Entwicklungspsychologie) .	101
4.2.4	Interaktion mit anderen (Sozialpsychologie)	106
4.2.5	Beziehung zwischen körperlichen und psychischen Vorgängen (Psychophysiologie)	109
4.3	Anwendungsgebiete der Psychologie	110
4.3.1	Arbeit und Beruf	110
4.3.2	Klinischer Bereich	111
4.3.3	Gesundheit und Gemeindeleben	112
4.3.4	Bildung und Erziehung	113
4.3.5	Wirtschaft	114
4.3.6	Umwelt	114
4.3.7	Öffentlichkeit und Gesellschaft	114
4.3.8	Kultur und Freizeit	115
4.4	Die theoretischen Sichtweisen der Psychologie	115
4.4.1	Tiefenpsychologie	116
4.4.2	Behaviorismus	117
4.4.3	Kognitivismus	118
4.4.4	Humanistische Psychologie	118

4.4.5	Systemischer Ansatz der Psychologie	119
4.5	Wie hilft die Psychologie den Führungskräften?	119
4.5.1	Führungskräfte sind keine Psychologen	119
4.5.2	Möglichkeiten und Grenzen der Psychologie im Führungsprozeß	120
4.5.3	Führung als Reaktion auf Stimuli	121
4.5.4	Führungsrelevante Persönlichkeitsbereiche	123
4.5.5	Die Bedeutung der Angst im Führungsprozeß	124
4.5.6	Selbstreflexion und innere Distanz als Schlüsselqualifikationen	125
	Zusammenfassung	125
	Fragen zur Vertiefung	128
	Literatur	128
5	<i>Leistung und Verhalten beeinflussen</i>	131
	Th. Steiger	
5.1	Führung als Einflußnahme	131
5.2	Strukturelle Maßnahmen	133
5.3	Instrumentelle Maßnahmen	134
5.4	Prozessuale Maßnahmen	136
	Literatur	138
6	<i>Führung der eigenen Person</i>	139
6.1	Umgang mit Streß und Selbstmanagement	139
	B. Isenschmid	
6.1.1	Was ist Streß?	140
6.1.2	Streßmodelle	140
6.1.3	Generelles Adaptationssyndrom	141
6.1.4	Welche Belastungen sind bedeutsam?	146
6.1.5	Wie können Belastungen angegangen werden?	146
6.1.6	Die kognitiv-transaktionale Streßtheorie	148
6.1.7	Streßbewältigung und Gesundheit	148
6.1.8	Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz	151
	Zusammenfassung	156
	Fragen zur Vertiefung	156
	Literatur	156

6.2	Persönliche Arbeitstechnik	157
	M. Moser	
6.2.1	Persönliche Arbeitstechnik und Selbstmanagement	157
6.2.2	Produktivität	158
6.2.3	Persönliche Arbeitstechnik	158
	Zusammenfassung	168
	Anregungen zur Vertiefung	168
	Literatur	168
6.3	Systematisches Problemlösen	177
	H. Vetter	
6.3.1	Wozu systematisches Problemlösen?	177
6.3.2	Was ist überhaupt ein Problem?	178
6.3.3	Einfache, komplizierte und komplexe Probleme	179
6.3.4	Gibt es eine universelle Problemlösungsmethodik?	186
6.3.5	Problemlösungszyklus	187
6.3.6	Problemlösung mit Hilfe von Gruppen	206
	Zusammenfassung	207
	Fragen zur Vertiefung	208
	Literatur	208
6.4	Entscheidungen herbeiführen	209
	H. Vetter	
6.4.1	Entscheidung als Wahl von Alternativen	209
6.4.2	Entscheiden als Führungsaufgabe	211
6.4.3	Einflußfaktoren in Entscheidungssituationen	212
6.4.4	Entscheiden als Teil eines Problemlösungsprozesses	214
6.4.5	Summarisch-intuitive und systematisch-rationale Entscheidungen	215
6.4.6	Entscheidungsmethoden	217
	Zusammenfassung	227
	Fragen zur Vertiefung	228
	Literatur	228
6.5	Präsentation und Rhetorik	229
	I. Boneberg	
6.5.1	Präsentation – Rede – Moderation	229
6.5.2	Präsentation	230
6.5.3	Visualisieren	244
6.5.4	Ausgewählte Aspekte der Rhetorik	254
	Zusammenfassung	259
	Fragen zur Vertiefung	259
	Literatur	260

7	Die Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden . . .	261
7.1	Kommunikation I. Boneberg	261
7.1.1	Kommunikationstheoretische Grundbegriffe	262
7.1.2	Ein psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation	262
7.1.3	Die Axiome der Kommunikation	269
7.1.4	„Aktives Zuhören“ – Spezifische Funktionen des gruppenbezogenen Führers	271
7.1.5	Nonverbale Kommunikation und nichtverbale Aspekte des Sprechens	274
	Zusammenfassung	277
	Fragen zur Vertiefung	278
	Literatur	278
7.2	Gesprächsführung E. Lippmann	279
7.2.1	Die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit	279
7.2.2	Einflußfaktoren auf die Gesprächsführung	282
7.2.3	Ablaufschema eines Führungsgesprächs	283
7.2.4	Gesprächspsychologische Grundsätze für Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	290
7.2.5	Führungsgespräche im Überblick	297
	Zusammenfassung	301
	Fragen zur Vertiefung	302
	Literatur	302
7.3	Feedback, Kritik und Anerkennung B. Hug	303
7.3.1	Ausgangspunkt und Wirkungen	303
7.3.2	Einsatz des Führungsinstrumentes „Anerkennung und Kritik“	307
7.3.3	Feedback in Organisationen	310
	Zusammenfassung	313
	Fragen zur Vertiefung	314
	Literatur	314

8	<i>Die Gestaltung der Arbeit in und mit Gruppen</i>	319
8.1	Führen von Arbeitsgruppen B. Hug	319
8.1.1	Das Führen von Gruppen	320
8.1.2	Lerngruppe als Trainingsmöglichkeit in der Entwicklung von Kompetenzen zur Führung von Gruppen	320
8.1.3	Leistungsvorteile von Arbeitsgruppen	328
8.1.4	Handlungsfelder der Führungsaufgaben in Arbeitsgruppen	331
	Zusammenfassung	337
	Literatur	338
8.2	Wie funktionieren Arbeitsgruppen? B. Hug	338
8.2.1	Menschliche Kleingruppen und die betriebliche Arbeitsgruppe	338
8.2.2	Die Gruppe als soziales Gebilde oder System	339
8.2.3	Zum Begriff „Gruppendynamik“	340
8.2.4	Kennzeichen und Bezeichnungen für Menschen im Plural	341
8.2.5	Aus der Geschichte der Kleingruppenforschung	343
8.2.6	Klassifizierung von Gruppen	346
8.2.7	Gruppenstrukturen	349
8.2.8	Gruppenprozesse	360
8.2.9	Konsequenzen für die Führung und das Arbeiten in betrieblichen Gruppen	367
8.2.10	Methodische Hilfestellungen für das Führen von betrieblichen Arbeitsgruppen	372
	Zusammenfassung	378
	Literatur	379
8.3	Moderation von Gruppen W. Suter	380
8.3.1	Grundsätzliches zur Moderationsmethode	381
8.3.2	Die Moderatorin/der Moderator	382
8.3.3	Der Moderationszyklus (Dramaturgie)	384
8.3.4	Basistechniken	389
	Zusammenfassung	393
	Fragen zur Vertiefung	394
	Literatur	394

8.4	Arbeitskonferenzen	395
	W. Suter (Ergänzung und Überarbeitung)	
8.4.1	Konferenzen und Kommunikationskultur	395
8.4.2	Vorbereiten von Konferenzen	399
8.4.3	Durchführen von Konferenzen	406
8.4.4	Auswerten von Konferenzen	410
	Zusammenfassung	416
	Fragen zur Vertiefung	416
8.5	Kreativität und Kreativitätstechnik	417
	I. Boneberg und E. Lippmann	
8.5.1	Der Begriff „Kreativität“	417
8.5.2	Parameter der Kreativität	419
8.5.3	Kreativitätstechniken	427
	Zusammenfassung	438
	Fragen und Anregungen zur Vertiefung	438
	Literatur	439
8.6	Gruppenarbeit nach der TZI-Methode	440
	Th. Steiger (Bearbeitet nach Ruth C. Cohn)	
8.6.1	Der Begriff des „living learning“ (lebendiges Lernen) . . .	440
8.6.2	Die drei grundlegenden Axiome und die zwei Postulate der TZI	443
8.6.3	Neun Kommunikationsregeln der TZI	444
8.6.4	Die Analyse des Gruppenprozesses	446
	Zusammenfassung	446
	Fragen zur Vertiefung	447
	Literatur	447
	Sachverzeichnis (Band I und II)	449
	Kurzinformationen	461