

Inhalt

Einleitung zu diesem Buch 11

Psychologie der Führung 17

Einleitung und Grundgedanken zum Begriff der Führung 17

Begriffsklärung zur Führung 18

Von Häuptlingen, Medizinmännern und anderen wichtigen Einflussgrößen auf das Thema Führung 21

Drei Gründe, warum Mitarbeiter folgen 29

Motivation 30

Einsicht oder Pflicht 48

Herrschaft 50

Zusammenfassung 53

Die psychologische Diagnostik als wichtiges Instrument für den Führungsalltag 55

Jede gute Diagnostik beginnt mit einem gezielten Anforderungsprofil 55

Praxiserprobte Methoden zur Erhebung von relevanten Anforderungen 56

Die Critical-Incident-Methode 56

Die Erfolgsmethode 57

Die Beobachtungsmethode 59

Das dynamische Funktionsprofil 60

Typische Fallstricke bei der Erstellung von Anforderungsprofilen 64

Gewichtung von Anforderungen 64

Eignungsdiagnostik: Vergleich des Soll mit dem Ist 66

Vorgehen im Beurteilungsgespräch 67

Bezugsrahmen anderer verstehen 69

Strategie zur Erhebung relevanter Aspekte des Bezugsrahmens 73

Wenn die Vergangenheit nicht mehr ausreicht 78

Vom Fragen und Zuhören 79

Was die richtige Wahrnehmung des Gegenübers erschwert 81
Zusammenfassung 85

Der Umgang mit Persönlichkeiten 87

Die Suche nach dem Wesen der Persönlichkeit 87

Steuermannskunst Persönlichkeit 91

 Koordinatensystem Persönlichkeit 92

 Die Big Five: Die fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit 96

Wie veränderbar sind Persönlichkeitseigenschaften? 100

Ein universelles Persönlichkeitstypenmodell 102

 Die Initiativen 106

 Die Gewissenhaften 108

 Die Dominanten 109

 Die Stetigen 111

 Ein Hoch auf die Vielfältigkeit 117

Zusammenfassung 118

Einsicht der Mitarbeiter in ihr Problem schaffen –

Veränderungen initiieren 121

»Ich will so bleiben, wie ich bin« – warum Veränderungen so mühsam sind 123

 Das Selbstvertrauen zur Veränderung stärken 125

 Die Attraktivität der Veränderung steigern 126

 Die Angst vor der Veränderung nehmen 129

Der lange Weg zur Veränderung 130

 Stufe 1 – die Absichtslosigkeit: »Ich habe kein Problem!« 132

 Stufe 2 – die Absichtsbildung: Das Problem anerkennen 134

 Stufe 3 – die Vorbereitung: Das Ziel im Visier 134

 Stufe 4 – die Handlung: »Endlich geht es richtig los!« 134

 Stufe 5 – die Aufrechterhaltung und Stabilisierung: Ziel erreicht 134

Strategien der Verhaltensveränderung 135

 Problemerkentnis fördern – die vier Stufen der Problemerkentnis 135

 Wahrnehmung förderlicher Umweltbedingungen 140

 Selbstverpflichtung 140

 Kontrolle der Umwelt 141

 Gegenkonditionierung 141

 Nutzen hilfreicher Beziehungen 141

 Selbstbelohnung 142

Die Rolle der Führungskraft als Förderer und Begleiter von Veränderungen 142

Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in den Stufen der Absichtslosigkeit und Absichtsbildung	144
Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in der Stufe der Vorbereitung	145
Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in der Stufe der Handlung	146
Tipps zur Unterstützung des Mitarbeiters in der Stufe der Aufrechterhaltung und Stabilisierung	146
Zusammenfassung	147

Transaktionsanalyse, psychologische Spiele und Antreiber im Führungsalltag 149

Grundlagen der Kommunikation aus transaktionsanalytischer Sicht	149
Das Strukturmodell der Transaktionsanalyse und mögliche Kommunikationsmuster	150
Die Paralleltransaktion	153
Die gekreuzte Transaktion	154
Die verdeckte Transaktion	155
Einführung in psychologische Spiele	157
Was kennzeichnet psychologische Spiele?	159
Das Drama-Dreieck	161
Nutzen psychologischer Spiele	165
Psychologische Spiele und mögliche Ausstiegsformen	166
Innere Antreiber bei sich selbst und anderen (er-)kennen und verändern	175
Sei perfekt!	177
Sei gefällig!	178
Beeil dich!	179
Streng dich an!	181
Sei stark!	182
Zusammenfassung	183

Konflikte aus psychologischer Sicht managen 185

Grundgedanken zu Konflikten	185
Konfliktanalyse	185
Kennzeichen eines Konfliktes	185
Konfliktanlässe	190
Konfliktverhalten unterschiedlicher Persönlichkeitstypen	195
Der Dominante	195
Der Initiative	196
Der Gewissenhafte	196
Der Stetige	197

Stufen einer Konfliktentwicklung	198
Stadium 1: Das Konfliktfeld	198
Stadium 2: Erlebte Spannung	201
Stadium 3: Der offene Konflikt	206
Stadium 4: Das Konfliktende	210
Zusammenfassung	213
Die Psychologie von Teams	215
Was macht ein gutes Team aus?	215
Schärfung des Teamzwecks	217
Zielklarheit und -akzeptanz	218
Rollen- und Aufgabenverteilung	222
Wir-Gefühl und Kommunikation	226
Identitätsstiftende Gruppennormen, Spielregeln der Zusammenarbeit	228
Gemeinsame Rituale und Symbole	231
Effektive Kommunikation	232
Die Entwicklung eines Teams	233
Forming	233
Storming	234
Norming	236
Performing	237
Konflikt und Kooperation	239
Unter welchen Bedingungen kooperieren Mitarbeiter?	241
Zusammenfassung	244
Gute Entscheidungen treffen	247
Grundgedanken zur Problemanalyse und Entscheidungsfindung	247
Das Problem und dessen Analyse als zentrale Grundlage effizienter Entscheidungen	249
Fehler im Problemlöseprozess	254
Methoden zur Problembearbeitung	258
Ishikawa-Diagramm	258
Mind-Mapping	260
Entscheidungen sicher vorbereiten und treffen	261
Fehler in der Entscheidungsfindung	265
Die Illusion, das Problem sei klar	265
Die Illusion, wer viele und schnelle Entscheidungen trifft, sei eine gute Führungskraft	265
Es werden zu wenige Alternativen geprüft	266

Die Ansicht, die Entscheidung an sich sei wichtig	266
Der Irrglaube, Konsens sei wichtig	267
Nur komplizierte Methoden führen zur guten Entscheidung	267
Weitere Fehler in Entscheidungen	268
Methoden zur positiven Entscheidungsfindung	269
Das Worst-Case-Szenario	269
Entscheidungsbäume	270
Das Bilanzmodell	271
Brainstorming	272
Osborn-Checkliste	273
Anmerkung zu Entscheidungen in Gruppen	274
Risky-Shift-Phänomen	274
Unterschiedliche Motivatoren bei den einzelnen Mitgliedern der Gruppe	275
Umgang der Gruppe mit nicht-konformen Personen	275
Wann sind Entscheidungen in der Gruppe sinnvoll?	275
Unterschiedliche Kommunikationsstile von Problemlösern	276
Zusammenfassung	276

Literaturhinweise 279

Index 283