

# Inhaltsverzeichnis Band I

## Grundlagen des Führungsverständnisses

<b>1</b>	<b>Menschenbilder</b> . . . . .	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
<b>2</b>	<b>Organisationsverständnis</b> . . . . .	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
<b>3</b>	<b>Das Rollenkonzept der Führung</b> . . . . .	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	Rolledistanz, 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

<b>4</b>	<b>Psychologische Grundlagen für Führungskräfte</b> . . . . .	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
<b>5</b>	<b>Leistung und Verhalten beeinflussen</b> . . . . .	113
	<i>Thomas Steiger</i>	
5.1	Führung als Einflussnahme . . . . .	114
5.2	Strukturelle Maßnahmen . . . . .	116
5.3	Instrumentelle Maßnahmen . . . . .	117
5.4	Prozessuale, interaktionale Maßnahmen . . . . .	118
	Literatur . . . . .	120

<b>6 Führung der eigenen Person</b> . . . . .	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>	
<i>Christoph Negri</i>		6.5.1 Vom Pferdefüttern und Präsentieren . . . .	213
6.2.1 Persönliche Arbeitstechnik und ganzheitliches Selbstmanagement . . . . .	150	6.5.2 Eine Präsentation vorbereiten . . . . .	214
6.2.2 Persönliche Arbeitstechnik . . . . .	152	6.5.3 Mit Freude präsentieren . . . . .	222
6.2.3 Lebenssinn und Ziele . . . . .	152	6.5.4 Visualisierung und Medieneinsatz . . . . .	226
6.2.4 Zielplanung und -findung . . . . .	153	6.5.5 Ausgewählte Aspekte der Rhetorik . . . . .	231
6.2.5 Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der persönlichen Arbeitstechnik . . . . .	154	Literatur . . . . .	235
6.2.6 Planung . . . . .	155	<b>7 Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden</b> . . . . .	237
6.2.7 Prioritätensetzung . . . . .	157	7.1 Kommunikation . . . . .	238
6.2.8 Informationsbewältigung . . . . .	159	<i>Iris Boneberg</i>	
6.2.9 Umgang mit E-Mails . . . . .	160	7.1.1 Kommunikationstheoretische Grund- begriffe . . . . .	238
Literatur . . . . .	162	7.1.2 Kommunikation und Wirklichkeits- konstruktionen . . . . .	239
6.3 Systematisches Problemlösen . . . . .	162	7.1.3 Psychologisches Modell der zwischen- menschlichen Kommunikation . . . . .	239
<i>Heinz Vetter, Sieglind Chies u. Carin Mussmann</i>		7.1.4 Zwei Axiome der Kommunikation . . . . .	244
6.3.1 Problemlösung mit Hilfe von Gruppen . . .	163	7.1.5 Nonverbale Kommunikation . . . . .	246
6.3.2 Was ist überhaupt ein Problem? . . . . .	164	7.1.6 Aspekte der kommunikativen Kompetenz Literatur . . . . .	249 252
6.3.3 Einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen . . . . .	165	7.2 Storytelling . . . . .	253
6.3.4 Problemlösungszyklus . . . . .	168	<i>Astrid Frielingsdorf</i>	
6.3.5 Lösungsorientiert Probleme lösen . . . . .	184	7.2.1 Begriff Storytelling . . . . .	254
Literatur . . . . .	192	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



# Inhaltsverzeichnis Band II

## Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden

<b>9</b>	<b>Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting</b> . . . . .	<b>3</b>		
	<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		
<b>10</b>	<b>Organisation als Führungsaufgabe</b> . . . . .	<b>25</b>		
	<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		
<b>11</b>	<b>Mitarbeitende gewinnen und entwickeln</b> . . . . .	<b>51</b>		
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		

<b>12</b>	<b>Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit</b> . . . . .	107		
12.1	Informieren als Führungsaufgabe . . . . .	108		
	<i>Urs Alter</i>			
12.1.1	Information: ein existentielles Grundbedürfnis . . . . .	108		
12.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis . . . . .	110		
12.1.3	Informieren ist zentrale Führungsaufgabe . . . . .	110		
12.1.4	Information oder Kommunikation? . . . . .	112		
12.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle. . . . .	113		
12.1.6	Schlechte Informationstätigkeit beschädigt Vertrauen . . . . .	114		
12.1.7	Informationswege . . . . .	115		
12.1.8	Informationsmittel . . . . .	116		
12.1.9	Informieren in Krisensituationen . . . . .	120		
12.1.10	Zehn Grundregeln des Informierens . . . . .	120		
	Literatur . . . . .	122		
12.2	Wissensmanagement und Lernen in Organisationen . . . . .	123		
	<i>Philipp Sacher</i>			
12.2.1	Führungsperson als Rollenträger des Lernens . . . . .	124		
12.2.2	Zum Schluss eine Sammlung methodischer Impulse . . . . .	135		
	Literatur . . . . .	144		
12.3	Motivation . . . . .	145		
	<i>Hansjörg Künzli</i>			
12.3.1	Einleitung . . . . .	145		
12.3.2	Motivation und Motivieren . . . . .	145		
12.3.3	Rahmenmodell motivierten Handelns – Motivation als Produkt von Person und Situation . . . . .	146		
12.3.4	Intrinsische und extrinsische Motivation – Wege oder Ziele? . . . . .	148		
12.3.5	Führung und Motivation . . . . .	149		
	Literatur . . . . .	158		
<b>13</b>	<b>Fordern und Fördern</b> . . . . .	159		
13.1	Delegation . . . . .	160		
	<i>Iris Boneberg</i>			
13.1.1	Dein Handeln sei von Dir bestimmt . . . . .	160		
13.1.2	Auftragserteilung und Delegation . . . . .	161		
13.1.3	Was kann, soll und muss ich delegieren und was nicht? . . . . .	162		
13.1.4	Prozess der Delegation . . . . .	164		
13.1.5	Es gibt so gute Gründe – Warum scheuen sich Führungskräfte zu delegieren? . . . . .	168		
	Literatur . . . . .	170		
13.2	Führen mit Zielvereinbarung . . . . .	171		
	<i>Thomas Steiger</i>			
13.2.1	Ziele in Organisationen: Notwendigkeit und Illusion . . . . .	172		
13.2.2	Voraussetzungen und Prinzipien des Führens mit Zielvereinbarung . . . . .	175		
13.2.3	MbO als Führungskonzept und seine Umsetzung . . . . .	180		
13.2.4	Anforderungen an die Einführung von MbO . . . . .	188		
	Literatur . . . . .	190		
13.3	Mitarbeitende beurteilen . . . . .	192		
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>			
13.3.1	Grundlagen und Systematik der Mitarbeitendenbeurteilung . . . . .	192		
13.3.2	Kommunizieren der Beurteilung . . . . .	207		
	Literatur . . . . .	214		

## Das Management komplexer Führungssituationen

<b>14</b>	<b>Projektmanagement</b> . . . . .	217
	<i>Heinz Vetter</i>	
14.1	Systemisches Verständnis von Projektmanagement . . . . .	219
14.2	Was ist ein Projekt . . . . .	219
14.2.1	Definitionen von Projekt . . . . .	219
14.2.2	Merkmale eines Projekts . . . . .	220
14.2.3	Projektarten – oder Projekt ist nicht gleich Projekt . . . . .	220
14.3	Was ist Projektmanagement? . . . . .	223
14.3.1	Definition von Projektmanagement . . . . .	223
14.3.2	Was macht Projektmanagement aus? . . . . .	223
14.3.3	Historische Entwicklung des Projektmanagements . . . . .	224
14.4	Systemisches Projektmanagement . . . . .	224
14.4.1	Zusammenhänge im Überblick . . . . .	224
14.4.2	Projekt und Projektumfeld . . . . .	228
14.4.3	Beziehung zum Auftraggeber ist essenziell . . . . .	229

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
<b>15</b>	<b>Veränderungsmanagement</b> . . . . .	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	<b>16</b>	<b>Konfliktmanagement</b> . . . . .	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	<b>18</b>	<b>Macht und Mikropolitik</b> . . . . .	381
16.6.4	Mediation als spezifisches Verfahren des sachgerechten Verhandeln . . . . .	353		<i>Michael Zirkler</i>	
	Literatur . . . . .	357	18.1	Konzepte der Macht . . . . .	383
<b>17</b>	<b>Diversity Management</b> . . . . .	359	18.1.1	Einführung . . . . .	383
	<i>Nathalie Amstutz u. Catherine Müller</i>		18.1.2	Machtkonzepte nach Weber . . . . .	384
17.1	Diversität der Gesellschaft – Diversität der Organisation . . . . .	360	18.1.3	Machtkonzepte nach Foucault . . . . .	386
17.1.1	Gesellschaftlich-demografische Entwicklung . . . . .	360	18.1.4	Machtkonzepte nach Crozier und Friedberg . . . . .	388
17.1.2	Diversity Management . . . . .	361	18.1.5	Bedeutung der Konzepte für die Praxis . .	391
17.2	Diversity-Politik: Recht, Leitbild und Strategie . . . . .	362	18.2	Mikropolitik . . . . .	392
17.2.1	Rechtlicher Rahmen . . . . .	362	18.2.1	Organisation und Politik . . . . .	392
17.2.2	Diversity-Policies der Organisationen . .	364	18.2.2	Ansatz von Neuberger . . . . .	393
17.2.3	Wirtschaftliche Argumente für Diversity Management . . . . .	365	18.2.3	Strategie und Taktik . . . . .	394
17.3	Diversity Management: Methoden und Instrumente . . . . .	368	18.3	Umgang mit Macht . . . . .	396
17.3.1	Diversity Mainstreaming . . . . .	368	18.3.1	Phänomene der Macht . . . . .	396
17.3.2	Praxisinstrument Diversity-Controlling . .	369	18.3.2	Produktivität von Machthandeln: Macht als Ressource . . . . .	397
17.3.3	Einzelne Schritte bei der Umsetzung des Diversity-Controlling . . . . .	371		Literatur . . . . .	398
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			

## Anhang

<b>Quellenverzeichnis</b> . . . . .	402
<b>Kurzinformationen</b> . . . . .	404
Über die Herausgeber . . . . .	404
Über die Autorinnen und Autoren . . . . .	404
Über den Cartoonisten . . . . .	411
Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie	411
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	413