

# 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**

# Quellenverzeichnis (Band I)

---

## Abbildungen:

| Seite | Abb. | Quelle   |
|-------|------|--|
| 42    | 3.2  | Probst, Gilbert J.B.; Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. © 1992 verlag moderne industrie, 86895 Landsberg/Lech. <a href="http://www.redline-wirtschaft.de">www.redline-wirtschaft.de</a> . Mit freundlicher Genehmigung des Verlages.                         |
| 43    | 3.3  | Weinert, A.B. (2004). Organisations- und Personalpsychologie. 5. Auflage. Weinheim: BeltzPVU. S. 476   |
| 99    | 4.7  | Modified and reproduced by special permission of the Publisher, CPP, Inc., Mountain View, CA 94043 from the Einführung in Typen™ booklet by Isabel Briggs Myers. Copyright 2001 by CPP, Inc. All rights reserved. Further reproduction is prohibited without the Publisher's written consent.          |
| 104   | 4.10 | Sprenger, R. K. (2002). Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. 2. Auflage. Campus: Frankfurt/New York.  |
| 133   | 6.2  | Kernen, H. & Meier, G. (2005): Arbeit als Ressource. Gesund und leistungsfähig dank persönlichem und betrieblichen Ressourcen-Management. Bern: Haupt.   |
| 142   | 6.5  | Kernen, H. & Meier, G. (2012): Achtung Burnout! Leistungsfähigkeit und gesund durch Ressourcenmanagement. (2. Aufl.) Bern: Haupt.  |
| 146   | 6.6  | Kernen, H. & Meier, G. (2012): Achtung Burnout! Leistungsfähigkeit und gesund durch Ressourcenmanagement. (2. Aufl.) Bern: Haupt.  |
| 158   | 6.8  | Seiwert (2005). Das neue 1X1 des Zeitmanagement, 25.Auflage. München: Gräfe u. Unzer. S. 29  |
| 165   | 6.10 | Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (1995). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern: Haupt. S. 61  |
| 210   | 6.30 | René Reichel & Reinhold Rabenstein, „Kreativ beraten“, ISBN 3-931902-80-3, 1. Aufl., 2001, Ökotoxia Verlag, Münster; Tel. 0251-481980, E-Mail: <a href="mailto:info@oekotopia-verlag.de">info@oekotopia-verlag.de</a> , Internet: <a href="http://www.oekotopia-verlag.de">www.oekotopia-verlag.de</a> |
| 240   | 7.1  | Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.“ Copyright © 2006 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg   |
| 243   | 7.2  | Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.“ Copyright © 2006 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg   |
| 244   | 7.3  | Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.“ Copyright © 2006 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg   |
| 266   | 7.8  | Saul, S. (1995). Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 2. Aufl. Weinheim & Basel: Verlagsgruppe Beltz (3. überarb. Auflage 1999)  |
| 326   | 8.3  | Schindler, R. (1957). Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, Psyche 11, S. 308-314. Stuttgart: Klett Cotta   |
| 378   | 8.10 | Sikora, J. (1976). Handbuch der Kreativ-Methoden. Heidelberg: Quelle & Meyer   |

## Tabellen:

| Seite | Tab. | Quelle   |
|-------|------|--|
| 19    | 2.1  | Probst, Gilbert J.B.; Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. © 1992 verlag moderne industrie, 86895 Landsberg/Lech. <a href="http://www.redline-wirtschaft.de">www.redline-wirtschaft.de</a> . Mit freundlicher Genehmigung des Verlages. |
| 57    | 3.3  | Wiswede, G. (1995). Führungsrollen. In Kieser, A. et al. (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung (S. 826–839; 2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.   |
| 96    | 4.1  | © persolog GmbH 2007, <a href="http://www.persolog.com">www.persolog.com</a>   |
| 156   | 6.1  | Seiwert, Lothar (2006): Noch mehr Zeit für das Wesentliche. Kreuzlingen/München: Ariston im Heinrich Hugendubel Verlag.  |
| 167   | 6.2  | Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (1991). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern: Haupt. S. 110   |
| 279   | 7.3  | Saul, S. (1995). Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 2. Aufl. Weinheim & Basel: Verlagsgruppe Beltz (3. überarb. Auflage 1999)  |

### Cartoons:

Ivan Steiger, München; [www.ivan-steiger.de](http://www.ivan-steiger.de)

## Quellenverzeichnis (Band II)

---

### Abbildungen:

| Seite | Abb.  | Quelle   |
|-------|-------|--|
| 42    | 10.5  | Porter, M. E. (2000). <i>Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten</i> (6. Aufl.), Frankfurt/New York: Campus.  |
| 86    | 11.7  | Graf, A. (2005). Personalentwicklung als Kompetenzerweiterung – Mitarbeitende fordern und fördern. In Ochsenbein, G. & Pekruhl, U. (Hrsg.), <i>Erfolgsfaktor Human Resource Management</i> . Zürich: WEKA.<br>Aus Aus HRMPraxis online, auf <a href="http://www.weka-personal.ch">www.weka-personal.ch</a> , WEKA Verlag AG, Zürich, April 2007.   |
| 89    | 11.8  | Wunderer, R. (2006). <i>Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre</i> (7. Aufl.) München: Wolters Kluwer.  |
| 98    | 11.10 | Reinl, K. (1993). <i>Das Trennungsgespräch als konstruktives Element der Personalarbeit und die Bedeutung der Outplacement-Beratung</i> . Frankfurt a. M.: Int. Publikation DBM v. Rundstedt & Partner.  |
| 147   | 12.7  | Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), <i>Motivation und Handeln</i> , 3. Auflage, 1-9. Berlin: Springer   |
| 150   | 12.8  | Herzberg, F. (1966). <i>Work and the Nature of man</i> . New York, Cleveland: World  |
| 153   | 12.9  | Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. (2006). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), <i>Motivation und Handeln</i> , 3. Auflage, 1-9. Berlin: Springer  |
| 270   | 15.4  | Nach Rieckmann, H. (1991). unveröffentlichte Seminarunterlagen, Universität Klagenfurt   |
| 276   | 15.5  | Nach Rieckmann (1991), unveröffentlichte Seminarunterlagen, Universität Klagenfurt   |
| 301   | 15.13 | Pümpin, C. & Geilinger, U.W. (1988). Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgsposition in der Unternehmenspraxis. <i>Die Orientierung</i> , Nr. 76. Bern: Schweizerische Volksbank.   |
| 305   | 15.15 | Sander, G. & Bauer, E. (2011). <i>Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Unternehmen</i> . (2. Aufl.) Bern: Haupt.  |
| 326   | 16.2  | Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel & Roswitha Stratmann, »Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte«<br>Copyright © 2000/2003 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg   |
| 329   | 16.3  | Simon, F.B. (2004). <i>Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege</i> . 2., erw. und korr. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.   |
| 332   | 16.4  | Glasl, F. (1994). <i>Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater</i> . Bern: Haupt. 10. überarb. Auflage 2011)   |
| 367   | 17.1  | Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme. <i>Journal of Applied Behavioral Science</i> , 7, S. 404. Copyright 1971 JAI Press Inc.<br>Schein, E. H. (2007). <i>Karriere Anker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung</i> . (11., völlig neu bearbeitete Auflage von E. Schein's »Third Edition«, Wiley, 2006). Darmstadt: Verlag Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann. |
| 371   | 17.2  | Müller, C. & Sander, G. (2005). <i>Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt</i> . Zürich: vdf. ( <a href="http://www.gleichstellungs-controlling.org">www.gleichstellungs-controlling.org</a> )   |

**Tabellen:**

| Seite | Tab. | Quelle   |
|-------|------|--|
| 40    | 10.2 | Ulich, E. (2005). <i>Arbeitspsychologie</i> (6. Aufl.). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.  |
| 87    | 11.1 | Mentzel, W. (2005). <i>Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden</i> . München: C.H. Beck  |
| 103   | 11.3 | Mayrhofer, W. (1989). <i>Trennung von der Organisation. Vom Outplacement zur Trennungsberatung</i> . Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.   |
| 151   | 12.4 | Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R., <i>Work Redesign</i> , © 1980, p.77. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ 07458                                      |
| 194   | 13.1 | Muck, P. M. & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In: Schuler, H. (Hrsg.). <i>Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung</i> (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. |
| 264   | 15.2 | Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). <i>Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten</i> (12. Aufl.). Frankfurt/New York: Campus.   |
| 277   | 15.4 | Wohlgemuth, A. C. (1989). Erfolgreich eine neue Struktur einführen. <i>IO Management Zeitschrift</i> , 58, 7/8, S. 39-44.  |
| 300   | 15.6 | Pümpin, C. & Geilinger, U.W. (1988). Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgsposition in der Unternehmenspraxis. <i>Die Orientierung</i> , Nr. 76. Bern: Schweizerische Volksbank.     |
| 307   | 15.7 | Sander, G. & Bauer, E. (2011). <i>Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Unternehmen</i> . (2. Aufl.) Bern: Haupt.  |
| 390   | 18.1 | Caillois, R. (1960). <i>Die Spiele und die Menschen</i> . Stuttgart: Schwabe.  |

**Cartoons:**

Ivan Steiger, München; [www.ivan-steiger.de](http://www.ivan-steiger.de)

## Kurzinformationen

---

### Über die Herausgeber

---



**Dr. Thomas Steiger**

#### **Steiger, Thomas, Dr.**

Dr. phil. I, Studium Wirtschafts- und Sozialgeschichte und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Stv. Gesamtleiter und Leiter Aus- und Weiterbildung der zentralen Koordinationsstelle der Migros Klubschulen, einer renommierten Institution der Erwachsenenbildung in der Schweiz. Mehrjährige Tätigkeit als Unternehmensberater. Während 10 Jahren am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich als Dozent und Berater und als Leiter des Fachbereichs Managementbildung tätig. Ausbildungen in Organisationsentwicklung und systemischer Beratung. Nach 9 Jahren als Verantwortlicher für Management-Entwicklung im zentralen Personaldienst der Stadtverwaltung Zürich, heute im Ruhestand.



**Prof. Dr. Eric Lippmann**

#### **Lippmann, Eric, Prof. Dr.**

Prof. Dr. phil. I, Studium der Psychologie und Soziologie an der Universität Zürich. Ausbildung in Paar-/Familientherapie, Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching. Mehrjährige Tätigkeit in Jugend-/ Familienberatung und Suchtprävention. Seit 1991 am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich als Trainer, Supervisor und Coach tätig. Leiter des Zentrums Leadership, Coaching & Change Management am IAP und Studienleiter im »Master of Advanced Studies (MAS) Supervision und Coaching in Organisationen« und »MAS Coaching & Organisationsberatung«. Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Im Springer-Verlag sind von ihm bereits erschienen:

- Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. (3. Auflage 2013)
- Intersion: Kollegiales Coaching professionell gestalten. (3. Auflage 2013)
- Drogenabhängigkeit: Familientherapie und Prävention. (1990)

### Über die Autorinnen und Autoren

---



**Dr. Urs Alter**

#### **Alter, Urs, Dr.**

Dr. phil. I, Studium der Psychologie und Soziologie. Lehrer, Redaktor an Tageszeitungen und beim Fernsehen. Mehrere Jahre tätig als Ausbilder von Journalisten und als Ausbildungsleiter für das Schweizer Radio und Fernsehen. Schwerpunkte der heutigen Tätigkeit: Dozent an Universitäten und Fachhochschulen, Organisationsberatung, Management- und Teamentwicklung, Coaching.

**Amstutz, Nathalie, Prof. Dr.**

Prof. Dr.phil I, Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz. Studium der Germanistik. Dozentin für Kommunikation und Gender und Diversity Management in Aus- und Weiterbildung, Betreuung von Weiterbildungen und Forschungsprojekten zu Gleichstellung im HR und in Organisationskulturen, Diversity Management, Gleichstellungs-Controlling. Beratungstätigkeit im Rahmen des Instituts.

**Prof. Dr. Nathalie Amstutz****Angstmann, André**

Dipl.Psychologe, Studium der Psychologie am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich (Fachrichtung Diagnostik und Beratung). Freiberuflicher Management- und Organisationsberater mit den Schwerpunkten Kreativität, Bionik, Lernen und Konflikt. Als freier Mitarbeiter am IAP tätig.

**André Angstmann****Aschenbrenner, Hannelore**

Dipl.-Psychologin IAP. Leiterin HR und Mitglied der Geschäftsleitung in einem Schweizer Elektronik-Konzern. Seit 1994 am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich als Beraterin mit Schwerpunkt Personalmanagement, Development-Center, Coaching für Führungskräfte und Karrierecoaching tätig.

**Hannelore Aschenbrenner****Boneberg, Iris**

Dipl.-Psychologin, Studium der Psychologie und Statistik. Weiterbildung in klientenzentrierter Beratung, Psychodrama, Klinischer Hypnose und Konfliktberatung. Seit 1994 Tätigkeit als Beraterin, Trainerin und Moderatorin. Aktuell Konzeption und Leitung prozessorientierter Führungsausbildungen, Begleitung von Teamentwicklungsmassnahmen und Moderation von Grossgruppenveranstaltungen. Iris Boneberg bildet Trainer und Supervisoren aus und unterstützt Organisationen in Reorganisationsprozessen. Sie ist selbstständige Beraterin und hat eine Lehrbeauftragung an der Universität Konstanz in den Bereichen Personalmanagement und Personalentwicklung.

**Iris Boneberg**



**Dr. Stephan Burla**

**Burla, Stephan, Dr.**

Dr. rer. pol., Studium der Wirtschaftswissenschaften in St. Gallen und Basel. Managementberater bei burla management in Basel. Lehrbeauftragter am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Leiter der Forschungsgruppe Spitalmanagement am Universitätsspital Basel.



**Sieglind Chies**

**Chies, Sieglind**

Lic. phil. I, Studium der Sozialpsychologie, Psychopathologie des Erwachsenenalters und der Publizistikwissenschaften an der Universität Zürich. Ausbildung als Erwachsenenbildnerin, Weiterbildung in Personenzentrierter Psychotherapie und als Prozessbegleiterin. Journalistische Tätigkeit, mehrjährige Tätigkeit auf einer Suchtpräventionsstelle sowie als Diagnostikerin. Langjährige Mitarbeiterin als Trainerin und Beraterin am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich, mit Schwerpunkt im Fachbereich Managementbildung. Senior Specialist Learning & Development Rieter Machine Works Ltd., Winterthur.



**Erich Fischer**

**Fischer, Erich**

M.A. Organization Development, Studium der Organisationspsychologie (Master of Psychology) an der Sonoma State University, Kalifornien. Selbständiger Managementberater mit Schwerpunkt Organisations- und Führungsentwicklung, Change-Management und Coaching von Führungskräften. Interkulturelle Erfahrung durch Arbeitsaufenthalte in Asien und USA. Zuvor Leiter von Integrationsprojekten, Journalist und Redakteur Radio DRS. Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) und am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich.



**Astrid Frielingsdorf**

**Frielingsdorf, Astrid**

Ausbildung und langjährige Tätigkeit als Regisseurin an Theater und Fernsehen. Executive Master in Kulturmanagement und HRM sowie Ausbildung in systemischer Prozessbegleitung. Heute selbstständige Beraterin für Kommunikations- und Kulturentwicklung in Profit- wie Non-Profit-Organisationen sowie Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft in Bern für den Bereich Personalmanagement, Selbst- und Sozialkompetenzentwicklung.



**Hausherr Fischer, Astrid**

Lic. phil. I, Studium der Soziologie und Ethnologie an der Universität Zürich. Langjährige Erfahrung als Profitcenter-Leiterin in der Personal- und Organisationsentwicklung eines internationalen Großkonzerns. Selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach in der Privatwirtschaft im Bereich Change Management und Führungskräfteentwicklung. Ehemalige Leiterin des »Master of Advanced Studies (MAS) Human Resources Management« am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich. Leiterin Learning Campus in der Siemens Schweiz AG.

**Astrid Hausherr Fischer****Hug, Brigitta, Dr.**

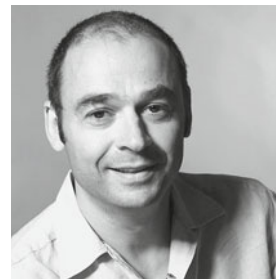
Dr. phil.I, Studium der Ethnologie und Psychologie. Langjährige Erfahrung als Psychoanalytikerin und Psychotherapeutin SPV/ASP, als Organisationsberaterin und in der Managementausbildung (IAP Zürich). Schwerpunkte der heutigen Tätigkeit: Psychoanalyse, Weiterbildung im Managementbereich, betriebsinterne Ausbildungen, Fach- und Organisationsberatungen, Coaching, Forschungstätigkeit auf den Gebieten Wirtschaftssysteme und Kindheit/en.

**Dr. Brigitta Hug****Kernen, Hans, Dr.**

Dr. phil.I, Studium der Psychologie, Pädagogik und Präventivmedizin an der Universität Zürich. Seine Dissertation zum Thema Burnout-Prophylaxe im Management erschien 1999 in dritter Auflage, das zweite Buch »Arbeit als Ressource« im Jahr 2005, das dritte Buch »Achtung Burn-out!« im Jahr 2012. Seit 17 Jahren in eigener Firma selbständig beratend tätig und Gestalter von Organisations- und Unternehmensentwicklungsprozessen, wobei das Ressourcen-Management eine zentrale Rolle spielt.

**Dr. Hans Kernen****Künzli, Hansjörg**

Lic. phil., nach einer kaufmännischen Ausbildung Studium der Psychologie und Betriebswirtschaft. Langjährig in der betriebswirtschaftlichen Erwachsenenbildung tätig. Ausbildung in systemischer Organisationsentwicklung. Projekte an der Schnittstelle Qualitätssicherung und Forschung in den Bereichen Laufbahnberatung, Coaching, Training und Organisationsentwicklung. An der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) im Departement Psychologie in der Forschung tätig.

**Hansjörg Künzli**



**Gerda Meier**

**Meier, Gerda**

Lic. phil., nach einer kaufmännischen Berufslehre Studium der Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Präventivmedizin an der Universität Zürich. Ihre Forschungsarbeit verfasste sie zum Thema »Organisationsklima und Kohärenzgefühl«. Mitautorin des Buches »Arbeit als Ressource« (2005) und von »Achtung Burn-out!« (2012).. Seit 2002 Tätigkeit als selbständige Unternehmensberaterin und Mitinhaberin der Kernen Resource Management AG in Küsnacht/Zürich.



**Catherine Müller**

**Müller, Catherine**

Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP, dipl. Ergotherapeutin und Pädagogin. Langjährige Tätigkeit in eigener Beratungsfirma und als Dozentin mit den Arbeitsschwerpunkten Diversity Management, Gleichstellungs-Controlling, Mentoring, Leadership, Führung und Organisation. Co-Autorin der Bücher »Gleichstellungs-Controlling« (2005) und »Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz« (2009). Aktuell im Eingliederungsmanagement einer Sozialversicherung tätig.



**Dr. Carin Mussmann**

**Mussmann, Carin, Dr.**

Dr. rer. soc. Arbeits- und Organisationspsychologin an der Universität Bremen. Leitung eines Jugendzentrums als Sozialpädagogin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der ETH Zürich. Master in lösungsorientiertem Coaching und Management (Privatuniversität Wien), Integrative Therapie am FPI, Weiterbildung in systemischer und lösungsorientierter Beratung. Am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich als Dozentin im Bereich Führung, Beratung und Supervision tätig.



**Dr. Hans-Peter Näf**

**Näf, Hans-Peter, Dr.**

Dr. phil. I, nach einer Ausbildung zum Kaufmann Studium der Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich. Anschliessend Tätigkeit im Bereich Personalentwicklung und als Assistent an der Universität St. Gallen. Mehrjährige Tätigkeit als Berater in den Bereichen Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Nach Personalleitung in verschiedenen Branchen zurzeit Leiter Human Resources bei der Firma Wincasa AG.

**Negri, Christoph**

Dipl.- Psychologe IAP, Erfahrung als Leiter in der Aus- und Weiterbildung in Schweizer Detailhandelsunternehmen. Leiter des Zentrums Human Resources, Development & Assessment und des »Master of Advanced Studies (MAS) Ausbildungsmanagement« am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich. Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Departement Psychologie.

**Christoph Negri****della Picca, Moreno**

Lic. phil. I, Arbeits- und Organisationspsychologe FSP SGAOP sowie Theaterwissenschaftler. Mehrere Jahre als Personal- und Organisationsentwickler in einem Universitätsspital und in einem Versicherungsunternehmen tätig. Ausbildung zum Coach von Führungspersonen (Coach BDP) sowie zum Neuroimaginationcoach. Mehrjährige Tätigkeit in der Konzipierung und Umsetzung von Führungsentwicklungsprogrammen in Unternehmen sowie in der Beratung von Führungspersonen und Führungsteams. Ehemaliger Leiter der Führungsausbildung am IAP und des Bereichs Organisationsberatung. Dozent an der Hochschule für Technik Zürich. Heute selbständiger Organisationsberater und Coach für Führungspersonen.

**Moreno della Picca****Sacher, Philipp, Prof.**

Prof., lic.phil. I und Lehrer. Studium der Psychologie und Pädagogik. Langjähriger Mitarbeiter am IAP, Abteilung Organisation und Management sowie Dozent für Erziehungswissenschaft an der Pädagogischen Hochschule, Fachhochschule Nordwestschweiz. Diverse Bildungs- und Beratungs-Mandate in Profit- und Non-Profit-Organisationen. Kooperationen mit verschiedenen Netzwerken und Organisationen, unter anderem Studienleiter verschiedener Lehrgänge am Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz.

**Prof. Philipp Sacher****Spisak, Mona**

Lic. phil., nach einem Studium der Theaterwissenschaften an der Universität München folgte ein Studium der Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Berufsbegleitende Ausbildung in Integrativer Therapie und Supervision am Fritz Perls Institut FPI in Düsseldorf, MAS in Intercultural Communication an der Università Svizzera, Lugano. Langjährige Mitarbeit als Dozentin und Beraterin am Institut für Angewandte Psychologie IAP in Zürich. Seit 15 Jahren Managing Partner der Interdisziplinären Beratergruppe Zürich IDBZ, Organisationsentwicklung, People Development und Management-Beratung.

**Mona Spisak**



**Dr. Heinz Vetter**

**Vetter, Heinz, Dr.**

Dr. phil., Dipl.-Ing. ETH, Organisationspsychologe und Ingenieur. Mehrjährige Tätigkeit als Manager von internationalen Projekten in der Industrie. Seit 1990 Management- und Organisationsberater, Berater und Begleiter von komplexen Veränderungsprojekten, Coaching von Projektleitern und Führungskräften. Mitinhaber der Beratungsfirma CORES, Winterthur, Schweiz. Referent für Projektmanagement an der ETH Zürich.



**Birgit Werkmann-Karcher**

**Werkmann-Karcher, Birgit**

Dipl.-Psychologin, Studium der Psychologie und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz. Weiterbildungen in Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching und in Konfliktmanagement. Langjährige Tätigkeit in der innerbetrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung und als freiberufliche Supervisorin. Am IAP als Dozentin und Beraterin tätig, Schwerpunkte: Personalmanagement, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung und Coaching.



**Prof. Dr. Michael Zirkler**

**Zirkler, Michael, Prof. Dr.**

Prof. Dr. phil I., Dipl.-Psychologe. Studium der Psychologie an der Universität Hamburg. Weiterbildungen in Gruppenmoderationsverfahren und systemischer Beratung. Bis 2008 Assistenzprofessor für Organisation, Führung und Personal an der Universität Basel. Am Departement Angewandte Psychologie derzeit als Fachverantwortlicher für Arbeits- und Organisationspsychologie tätig.

Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Organisations- und Managementforschung, insbesondere zu (systemischer) Beratung, Konfliktthematiken und Change-Management.

## Über den Cartoonisten

---

### Steiger, Ivan

MgA., Geboren 1939 in Prag, Besuch der Filmfachoberschule, danach Studium an der Filmakademie FAMU in Prag. Während des Literaturstudiums unter Milan Kundera schrieb er Erzählungen, Novellen und Drehbücher, später auch Bücher für das kleine und große Publikum. Seit 1966 vorwiegend als Karikaturist tätig; dabei hat er in vielen Städten Europas und Nordamerikas ausgestellt, Bücher publiziert und mit seinen Zeichnungen illustriert. Seine Cartoons erscheinen regelmäßig in der »Frankfurter Allgemeinen Zeitung«, sowie in anderen europäischen und amerikanischen Blättern. Seit 1971 hat er zudem als Autor, Regisseur und Produzent eine Reihe von 27 Dokumentar- und Kurzspielfilmen für das Kino und das Fernsehen gedreht. Für seine literarischen, karikaturistischen und filmischen Arbeiten erhielt Ivan Steiger verschiedene nationale und internationale Preise.



Ivan Steiger

## Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie

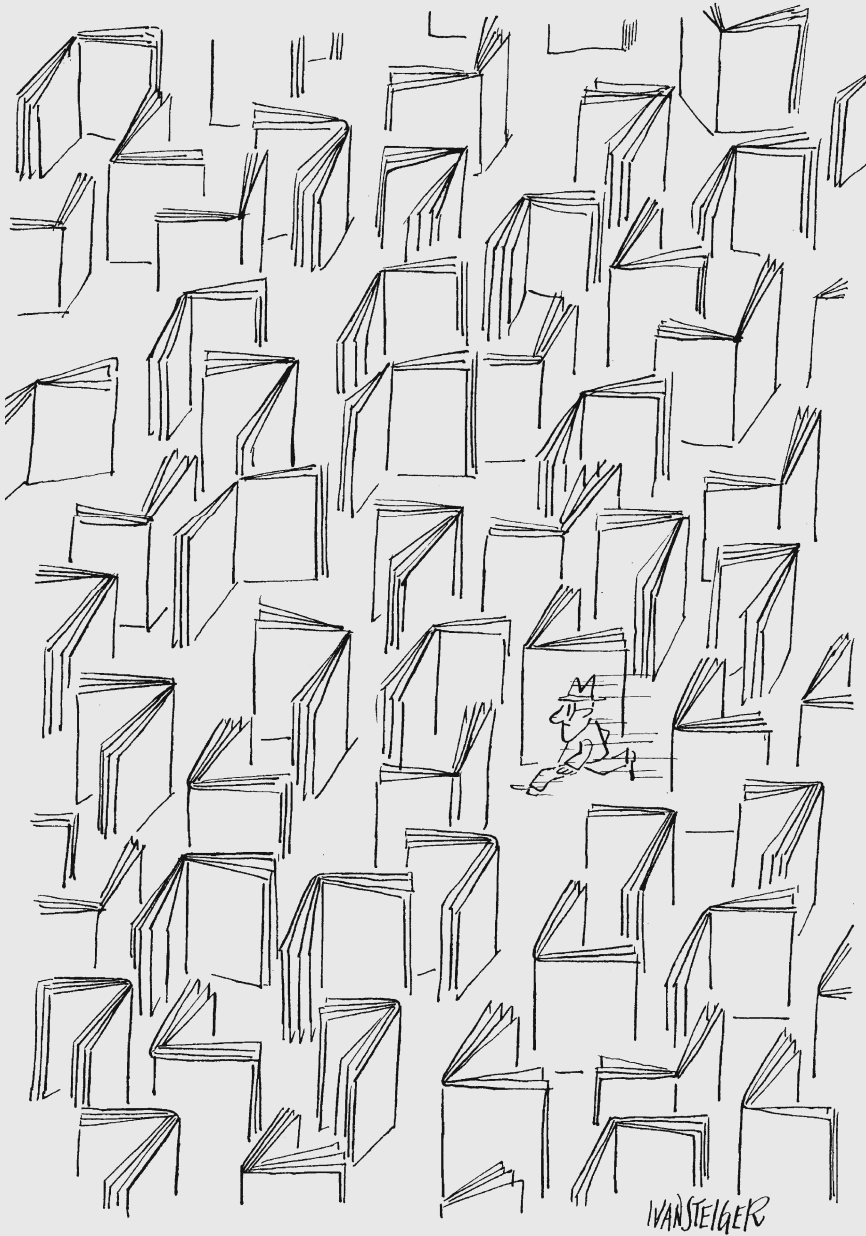
---

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie

Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis. Das IAP bietet Weiterbildungskurse für Fach- und Führungskräfte aus Privatwirtschaft, Organisationen der öffentlichen Hand und sozialen Institutionen sowie für Psychologinnen und Psychologen. Das Beratungsangebot umfasst Berufs-/Studienberatung, Laufbahnberatung, Organisations- und Managementberatung, verkehrs- und sicherheitspsychologische Beratung, psychologische Beratung für Schule und Familien sowie Krisenberatung. Das IAP ist das Hochschulinstitut des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

# Sachverzeichnis



## A

ABC-Analyse I/155, I/158  
 Ablauforganisation I/116, II/33–36  
 – Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) II/34–35  
 – Informatiksysteme II/36  
 – Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme II/36  
 – Prozessmodelle II/34–35  
 – Sollprozesse und Standards II/33–35  
 – standardisierte Arbeitsanweisungen II/34  
 »Aging« I/92  
 Alter I/93  
 – Intelligenz I/93  
 – Produktivität I/93  
 – Ressourcen I/93  
 Analogietechnik I/392  
 Anerkennung, Vorgehen bei I/292  
 Anerkennung und Kritik I/288  
 – als Führungsinstrumente I/288, I/291–294  
 Anforderungsprofil II/56–59  
 Angst in Organisationen II/255–266  
 Arbeit, Bedeutung für persönliche Entwicklung I/124–126  
 Arbeitsgespräche I/282  
 Arbeitsgestaltung, arbeitspsychologische Aspekte I/139, II/39–40  
 Arbeitsgruppe ► Gruppe  
 Arbeitstechnik I/149–162  
 Arbeitsteilung II/28  
 Arbeits- und Zeitanalyse I/154–155, I/161  
 Arbeitsvertrag II/77–79  
 – Einzelarbeitsvertrag II/78–80  
 – Gesamtarbeitsvertrag II/78–80  
 – Inhaltsraster II/78–80  
 – Normalarbeitsvertrag II/78–80  
 Arbeitszeugnis II/63–65  
 Argumentation I/276–278  
 – kooperative I/277  
 – strategische I/277–278

Assessment-Center (AC) I/97, II/73–74  
 Aufbauorganisation I/116, II/28–33  
 – Funktionendiagramm II/32–33  
 – Matrix-Struktur II/30  
 – Organigramm II/28–31  
 – Projektorganisation II/36–37  
 – Stab-Linien-Organisationen II/29  
 – Stellenbeschreibung II/31–32  
 Aufgabe, delegierbare und nicht-delegierbare II/162–164  
 Aufgabengestaltung, soziotechnische II/39–40  
 – Merkmale II/40  
 Aufgabenorientierung I/42  
 Auftragserteilung II/161  
 – Definition II/161  
 – Elemente der II/161  
 Autonomie I/102

## B

Balanced Scorecard (BSC) II/305–308  
 – in Non-Profit-Organisationen II/307  
 – vier Perspektiven II/305  
 – – Finanzen II/305–306  
 – – Kunden II/305–306  
 – – Potenziale II/305–307  
 – – Prozesse II/305–306  
 Belastung, Regulation von I/130–133  
 – primär eingeschätzte I/132  
 – sekundär eingeschätzte I/133  
 Berater II/19  
 – Suche und Auswahl II/19–21  
 Berater-Klienten-System (BKS) II/4–5  
 Beratung II/4–23  
 – Ablauf und Design II/8–13  
 – Anlässe für II/6  
 – Begriff II/4–5  
 – Definition II/5–6  
 – Expertenberatung II/7  
 – Formen II/13–19  
 – Integration von Fach- und Prozessberatung II/8  
 – professionelle II/5–6  
 – Prozessberatung II/7–8  
 – typische Phasen II/9–13  
 – Ziele II/6  
 – – explizite II/6  
 – – implizite II/6  
 Beratungsgespräch I/284  
 Beratungsprojekte, Ablauf und Design II/8  
 Beurteilung der Mitarbeitenden I/118  
 im Selektionsprozess II/60–77  
 Beurteilungsgespräch ► auch Mitarbeitendenbeurteilung II/207–213  
 Bewerbergespräch II/65–71  
 – Elemente des Selektionsinterviews II/66–71  
 – Fragetechnik II/68–71  
 – Informationen erhalten II/67  
 – Informationen geben II/67  
 – Interviewformen II/65–66  
 – Verhaltensdreieck II/68–69  
 – Ziele II/66  
 Bewerberprofil II/56–59  
 Bewerbungsgespräch I/282  
 Bewerbungsschreiben II/61  
 Bewerbungsunterlagen II/60–65  
 Beziehung, Interventionen zu Gestaltung von I/119  
 Big Five I/97  
 Bisoziation I/393  
 Bombenwurfmethode II/272, II/298  
 Brainstorming I/390  
 Burn-out I/135  
 – Charakteristiken I/136  
 – Definition I/135  
 – Prävention I/136  
 – Symptome I/135  
 – Ursachen I/135  
 Bürokratie I/8

## C

Change Management (► auch Veränderungsmanagement) II/14, II/252  
 Coaching II/18  
 – durch die Führungskraft II/21–22  
 – präventive Funktion II/19  
 – Themenfelder II/18  
 Commitment II/177  
 Coping I/133  
 – emotionsregulierendes I/133  
 – problembezogenes I/133  
 CSCW-Software (Computer Supported Cooperative Work) II/140

## D

Delegation I/117, II/160–171, II/341  
 – Definition II/161  
 – Hemmnisse II/168–169  
 – Kongruenzprinzip II/165–168  
 – Rollenverständnis der Führungskraft II/160  
 – Verantwortung und Vertrauen II/165–166  
 – Vorgehen II/164–168  
 Delegationsgespräch I/283, II/167–168  
 Denken, strategisches II/289–293, II/302–303  
 Denkhüte I/388–389  
 Denkstile I/381  
 Denkstühle I/388  
 Dialog II/135, II/176–177  
 DISG Persönlichkeits-Profil I/96  
 Dissonanz, kognitive I/106–108  
 Diversity Management II/360–380, II/391  
 – Datenschutz II/373–374  
 – Diversitykompetenzen II/374–379

– Diversity Mainstreaming II/368–369  
 – – Diversity-Barometer II/372–373  
 – – Diversity-Controlling II/369–374  
 – – Diversity-Controlling-Prozess II/371–372  
 – – Ziele II/370  
 – Führungsaufgabe II/360–361, II/363–364, II/374–379  
 – Führungsinstrumente II/376–377  
 – Macht II/391  
 – Messbarkeit II/365–366  
 – Methoden und Instrumente II/368–374  
 – psychologische Schlüsselkompetenzen II/377–379  
 – Stereotype II/377–378  
 – Umsetzungsindikatoren II/366  
 – Umsetzungsstrategie II/368  
 – Ursprung II/361  
 – wirtschaftliche Argumente für II/365–368  
 Diversity-Politik II/362–368  
 – Charta der Vielfalt II/364  
 – Grundprinzipien II/364  
 – Leitbild II/364  
 – der Organisationen II/364  
 – rechtlicher Rahmen II/362–363  
 Drohen und Macht II/396–397

## E

Eigenschaftstheorie der Führung I/40  
 Einführung neuer Mitarbeiter II/79–81  
 Einführungsgespräch I/282  
 Einladung zum Meeting I/360  
 Einstellungen I/5, I/379  
 Eisberg, Metapher II/262  
 Eisenhower-Prinzip I/158  
 E-Mails, Umgang mit I/160

emotionale Intelligenz I/85–86, I/199  
 Emotionen I/82–86  
 – Definition I/83  
 – Emotionsmanagement I/85  
 – Emotionstypen I/84  
 – in der Führung I/82  
 – in organisationaler Umgebung I/84  
 Empathie I/86  
 Empowerment II/178, II/187  
 Entlassung ► Trennung von Mitarbeitenden  
 Entscheidung I/193–212  
 – Definition I/94  
 – einzeln oder als Gruppe I/197–198  
 – als Führungsaufgabe I/195  
 – und Führungsstil I/196  
 – intuitive I/199–201  
 – und Kommunikation I/195–196  
 – operative I/196  
 – rationale I/201  
 – strategische I/196  
 Entscheidungsmethoden I/201–211  
 – Abwägen von Vor- und Nachteilen I/202  
 – Nutzwertanalyse I/203–209  
 – Tetralema I/210–211  
 Erfolgsposition, strategische II/309  
 Ergebnisinformationen (vs. Prozessinformation) II/111–112  
 Expertenberatung II/7  
 Expertenlösung II/272, II/275  
 – im Vergleich zur Organisationsentwicklung II/275–277

## F

Fallinterview II/136  
 FAQ (frequently asked questions) II/138



- Feedback I/286–297, II/156–157, II/193–194
  - Auswirkungen auf Selbstbild I/291
  - Begriff I/287
  - als Führungsinstrument I/287
  - an Führungspersonen I/288
  - Informationsaspekt I/289
  - Lernaspekt I/289–290
  - Motivationsaspekt I/290, II/156–157
  - Regeln I/292–297
- Flucht II/340
- Fragen I/278–279
- Fremdkontrolle II/177–179
- Freud, Sigmund I/98
- Führen I/336
  - methodische Hilfestellungen für Gruppen I/336–342
  - durch Zielvereinbarung (Management by Objectives – MbO) I/117
  - mit Zielvereinbarung ► Zielvereinbarung
- Führung I/36, I/68, I/114, I/309, II/149
  - Beziehungsebenen der Führung I/68
  - Definition(en) I/38, I/114–115
  - dyadische Ebene I/69–70
  - Ebene der Gruppe I/70–71
  - Ebene der Organisation I/71–72
  - Grundphänomen menschlicher Gemeinschaften I/36
  - (in) der Gruppe I/309–310, I/329–331, I/333–342
  - individuelle Ebene I/68–69
  - und Motivation II/149–157
- Führungseigenschaft II/56
- Führungserfolg I/37–45
- Führungsforschung I/39
  - Definition I/40
  - Eigenschaftsansatz I/40–41
  - neuere Ansätze I/44–45
  - Persönlichkeitsmerkmale I/40
  - Situationsansatz I/43–44
  - Systemansatz I/45
- transformationale Führung I/45
- Umgang mit Komplexität I/45
- Verhaltensansatz I/41–43
- Führungsgespräch I/264–286
  - Ablauf I/268–274
  - Abschluss des Gesprächs I/272–273
  - Beziehungsebene I/265
  - Darstellung des Gesprächsanlasses I/271
  - Einflussfaktoren I/266–268
  - Eröffnung I/271
  - Fragearten I/278–279
  - Gesprächsarten und Charakteristika I/282–284
  - Gesprächsauswertung I/273–274
  - Gesprächsdurchführung I/271–273
    - – Abschluss des Gesprächs I/272–273
    - – Darstellung des Gesprächsanlasses I/271
    - – Eröffnung I/271
    - – Kerngespräch I/271
  - Gesprächsführung, Eröffnung I/271
  - gesprächspsychologische Grundsätze I/274–280
  - Gesprächsvorbereitung I/269–270
  - Gesprächsziele I/268–269
  - Kerngespräch I/271
  - Leitsätze I/266
  - Sachebene I/265
  - Unterscheidungsmerkmale von I/280–284
- Führungsinstrumente I/117
- Führungskreislauf II/111
- Führungsqualifikation II/56
- Führungsregelkreis I/46
- Führungsrollen I/56–59
  - nach Margerison & McCann I/58–59
  - nach Mintzberg I/57
  - nach Stogdill I/58
- Führungssituation I/43
- Führungsstil I/41, I/305, I/329
  - in Kleingruppen I/305–306
- Führungstheorie I/37–45
- Führungsverantwortung II/162
- Führungsverhalten I/41
- Führungsverständnis I/37
- Funktionendiagramm II/32–33
- Funktionsbeschreibung II/31–32, II/54–55

## G

- Gehaltsgespräch I/283
- Gender (► auch Diversity Management) II/377
  - doing gender II/378
- Gender Mainstreaming II/369
- Gesprächsführung ► Führungsgespräch
- Gesundheit I/126–136
  - Definition I/127
- Gleichstellung ► Diversity Management
- Gleichstellungs-Controlling II/369
- Grafologie II/73
- Großgruppe I/318
- Großgruppenmethode II/136–138
- Gruppe I/301–349, II/397–403
  - Arbeitsfähigkeit I/307–309
  - formelle I/301, I/306, I/321–322
  - Gruppendynamik I/306
  - informelle I/301, I/321–322
  - Kleingruppenforschung I/318
  - Kleingruppenmodell I/305, I/306
  - Komplexität I/306
  - leistungsfähige und leistungsschwache I/308–309
  - Leistungsvorteile I/307
  - Lernbereich I/307–308
  - Primärgruppe(n) I/303–304, I/319–320
  - Routinebereich I/307–308

- Sekundärgruppen I/303–304, I/319–320
- als soziales System I/316–318
- unbewusste Grundannahmen I/331–332
- Gruppendynamik ► Gruppe
- Gruppenentwicklung I/311
  - Führung I/311–313
  - Phasen I/311–313
  - – Integrationsphase: performing I/312–313
  - – Konfliktphase: storming I/311–312
  - – Kooperationsphase: norming I/312
  - – Orientierungsphase: forming I/311
- Gruppenprozess I/328–332, I/402–403
  - Analyse I/402–403
- Gruppenstruktur I/322–327
  - Gruppenbildung I/322–325
  - Rangdifferenzierung I/325–327
  - Rollenbildung I/325–327

## H

- Hackordnung I/325–328
- Halo-Effekt II/75
- Handlungsfeldmodell I/127–130
  - institutionelles Feld I/129
  - privates Feld I/128
  - professionelles Feld I/128
- Handlungskompetenz
  - Definition I/151
  - Modell I/151
- Handlungsverantwortung II/162
- Harvard-Konzept II/342–354
- Herausforderung, positive I/139
- Herrschaft II/385–386, II/392
  - charismatische II/385
  - Formen der II/392–393
  - legale II/385
  - traditionale II/385
- »hidden agenda« II/6, II/174, II/278
- Human-Relations-Bewegung I/9
- Human Resources Management (HRM) II/87–88

## I

- Ich-Botschaften I/278–279, I/295
- Identifikation I/395
- Identität I/92
- Information I/159, I/255, II/108–122, II/193
  - Anschaulichkeit I/275
  - Einfachheit I/275
  - E-Mails II/116–118
  - als Führungsaufgabe II/108–122
  - Gerüchte II/114, II/116
  - Gliederung und Ordnung I/275
  - Grundbedürfnis nach II/108–110
    - – betriebswirtschaftlicher II/110
    - – individueller, persönlicher II/108–109
  - Grundregeln II/120–121
  - implizite I/255
  - Informationsbedarfsanalyse I/159
  - Informationskultur II/114
  - in Krisensituationen, Leitsätze II/120
  - Kürze und Prägnanz I/275
  - Qualität II/114
  - und Vertrauen II/114, II/116, II/120
- Informationsmittel II/116–120
  - Anschlagbrett II/118
  - Firmenzeitschriften II/119
  - Ideenmanagement II/119
  - Intranet II/119
  - Mitarbeiterbefragung II/119
  - persönliche Gespräche II/117
  - PR-Abteilung II/119
- Informationswege II/115–116
  - formelle II/115–116

- horizontale II/115–116
- informelle, Networking II/116
- vertikale II/115
- inneres Team II/321
- Input, Definition I/25
- Instruktions- oder Lehrgespräche I/282
- Intelligenz, emotionale I/85–86, I/199
- Intervision II/17
- Intuition I/199
- »Issues« (► auch Konfliktarten) II/325

## J

- Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham II/150–152
- Jung, Carl Gustav I/98

## K

- Kampf II/340
- Kleingruppe ► Gruppe
- kognitive Dissonanz I/106–108, II/75
- Kohärenzgefühl, Definition I/140
- Kohäsion I/305, I/309
- Kommunikation I/238–253, II/112–113
  - aktives Zuhören I/250
  - Axiome I/244–245
  - Bringpflicht und Holschuld II/113
  - Ein-Weg-/Zwei-Weg-Kommunikation II/112–113
  - Empathie I/250
  - Ich-Botschaften I/251
  - kommunikative Kompetenz I/249–251
  - nonverbale I/246–249, II/71
  - psychologisches Modell I/239–244

- Kommunikationsfähigkeit I/265  
 Kompetenz(en) II/57, II/164–167, II/195–197  
 – soziale I/86  
 Kompetenzmodell II/200–201  
 Komplexität I/20, I/22, I/105–110, I/165–168, II/318  
 – Definition I/105  
 – Reduktion von I/105–107  
 Kompromiss II/341  
 Konflikt I/339–342, II/316–357, II/392  
 – Behandlung (► auch Konfliktmanagement) II/316, II/320  
 – Definitionen II/317–318  
 – Diagnose II/316–317, II/320  
 – Dynamik II/320, II/330–334  
 – Funktionalität II/318–319  
 – und Macht II/392  
 – objektive und subjektive Aspekte I/339–340  
 – in Organisationen II/316–317  
 – Prävention (► auch Prophylaxe) II/320  
 – Rolle der Führungskraft II/335  
 – rollenbezogener Konflikt I/52  
 – Umgang mit (► auch Konfliktmanagement) II/316  
 – Wahrnehmung II/320  
 Konfliktarten II/319–330  
 – Diagnose II/319  
 – Ebene der Einzelpersonen II/320–321  
 – Ebene der Gesellschaft und der Politik II/325  
 – Ebene der Gruppe II/324–325  
 – Ebene der Interaktion II/322–324  
 – Ebene der Organisation II/325  
 – formgebundener und formloser Konflikt II/328  
 – heißer und kalter Konflikt II/328–329  
 – »Issues« (Konfliktgegenstände) II/325–327  
 – – Beziehungskonflikte II/327  
 – – Verteilungskonflikte II/327  
 – – Wertekonflikte II/326–327  
 – – Zielkonflikte II/325  
 – latenter und offener Konflikt II/327–328  
 – starker und schwacher Konflikt II/329–330  
 – verschobener und echter Konflikt II/329  
 Konfliktbearbeitung in Gruppen, Regeln I/340–341  
 Konflikteskalation II/330–334  
 – Basismechanismen II/330–331  
 – Eskalationsstufen II/331–334  
 – Interventionen entlang der Eskalationsstufen II/336–339  
 – Lose-lose-Phase II/333–334, II/338–339  
 – Win-lose-Phase II/332–333, II/338  
 – Win-win-Phase II/331–332, II/337–338  
 Konfliktgespräch I/284  
 Konfliktintervention I/120  
 Konfliktmanagement II/316–320, II/334–356  
 – als Führungsaufgabe II/320–322, II/334  
 – – Konfliktbehandlung II/334  
 – – Konfliktprophylaxe II/334  
 – – Konfliktstimulation II/334  
 – Harvard-Konzept (► auch Verhandeln) II/342–354  
 – Strategien II/334–339  
 Konfliktverhaltensmuster II/339–342  
 – konstruktive Haltung II/342  
 Kongruenzprinzip der Delegation II/165–168  
 Konsens II/342  
 Konstruktivismus I/10  
 Kontrolle II/177–179  
 – Fremd- vs. Selbstkontrolle II/177–178  
 Kontrollüberzeugung I/101  
 – externale I/101  
 – internale I/101  
 Kopfstandtechnik I/394  
 Koplementärberatung II/8  
 Kreativität I/376–397  
 – Begriff I/376–377  
 – Bestimmungsfaktoren, Parameter I/377–385  
 Kreativitätstechnik I/385–397  
 – Spielregeln für die Anwendung I/385–386  
 Kritik I/293  
 – Vorgehen bei I/293–294  
 Kündigung ► Trennung von Mitarbeitenden  
 Kybernetik I/12

## L

- Lampenfieber I/233  
 Laufbahntwicklung II/94  
 Laufbahngespräche I/283  
 Learning Communities II/139  
 Lebenslaufanalyse II/61–63  
 Lebensphasen I/91  
 Lebenssinn I/152–153  
 Leistungsbeurteilung  
 ► Mitarbeitendenbeurteilung  
 Leistungshonorierung II/193  
 Leistungskurve, persönliche I/155  
 Leistungstests II/72  
 Leistungs- und Verhaltensbeeinflussung I/114–120  
 – Ebenen der I/116–120  
 – instrumentelle Maßnahmen I/117–118  
 – prozessuale, interaktionelle Maßnahmen I/118–120  
 – strukturelle Maßnahmen I/116–117  
 Lernen (► auch Wissen) I/87–90, II/123  
 – und Arbeit II/125–127  
 – assoziatives I/88  
 – instrumentelles I/89  
 – klassisches Konditionieren I/88  
 – lebenslanges II/124–125  
 – – Education permanente II/125

- Lifelong learning II/125
  - Recurrent education II/125
  - lernpsychologische Grundlagen I/87
  - Lern- und Lehrprozess I/89–90
  - methodische Impulse II/135–141
  - operantes Konditionieren I/89
  - in Organisationen II/123–144, II/179–180
  - Lernende Organisation II/129–134
  - Rolle der Führung II/124, II/126–127
  - Wahrnehmungslernen I/88
  - und Wissen II/127–135
  - Lernende Organisation II/132
  - Konzepte II/132–135
  - Life-Balance I/126–136
  - logischer Irrtum II/76
  - Lokomotion I/305, I/308
  - Lösungsorientierung I/184
  - Lösungszyklus I/184–191
  - 1. Phase: Situationsklärung I/186
  - 2. Phase: Ressourcen und Visionen erkunden I/187–188
  - 3. Phase: Ziele und Lösungen entwickeln I/188–189
  - 4. Phase: Umsetzung und Reflexion I/189–190
- M
- Macht II/47, II/335–337, II/350, II/382–399
  - in der Arbeitswelt/Organisation II/383–384
  - Begriff II/383
  - dysfunktionale II/47
  - und Freiheit II/387, II/389
  - funktionale II/47
  - Konzepte nach Crozier und Friedberg II/388–391
  - Definition II/388
  - Konzepte nach Foucault II/386–388
  - Definition II/386
  - Konzepte nach Weber II/384–386
  - Definition II/384
  - Herrschaft II/385–386
  - kulturelle Prägung von II/391
  - Phänomene II/396–397
  - als Ressource II/397–398
  - Spiel als Metapher für II/389–391
  - Umgang mit II/396–397
  - vs. Zwang und Freiheit II/387, II/389
  - Machtpromotor (für Projekt) II/230
  - Machtverhältnisse II/387–388
  - Management II/289–293
  - normatives II/289–291
  - operatives II/289–291
  - strategisches II/289–291
  - Management by Objectives (MbO)
    - ▶ Zielvereinbarung
  - Managementebenen II/182
  - normative II/182
  - operative II/183
  - strategische II/182
  - Marker, somatischer I/200
  - Maßnahmengespräch I/284
  - Matrixstruktur II/30–31
  - MBTI nach Briggs Meyers I/99
  - Mediation II/353–354
  - Ablauf II/354
  - Methoden II/354
  - Meeting(s) I/350–375
  - Abschluss I/371–372
  - Arten von I/358–359
  - Definition I/350
  - Einladung I/360
  - Evaluation I/371–372
  - Start des I/360–362
  - Vorbereiten von I/356–360
  - Zusammenarbeitsregeln I/360–362
  - Menschenbild I/4–15, I/18, II/176
  - »complex man« I/6, I/13, II/176
  - Definition I/5, I/13
  - »economic man« I/9
  - »homo oeconomicus« I/9
  - Mensch als Maschine I/7
  - »social man« I/10
  - Methode 6-3-5 I/390–392
  - Mikropolitik II/392–395
  - Ansatz von Neuberger II/393–394
  - Begriffe II/392–393
  - Merkmale II/393–394
  - Strategie und Taktik II/394–395
  - Mindmapping I/389
  - Mitarbeitende gewinnen II/52–84
  - Anforderungsprofil II/57–58
  - Arbeitsanalysen II/56
  - Arbeitsvertrag II/77–79
  - Beurteilung im Selektionsprozess II/60–77
  - Beurteilungsfehler II/75–76
  - Bewerberprofil II/57–58
  - diagnostische Verfahren, psychologische II/72–75
  - Einführung neuer Mitarbeiter II/79–81
  - Evaluation des Selektionsprozesses II/81–82
  - Personalsuche und -werbung II/59–60
  - Phasen eines Selektionsprozesses II/55
  - Referenzen II/71–72
  - Selektionsentscheidung II/76–77
  - Vorselektion II/60–65
  - Mitarbeitendenbeurteilung II/60–77, II/192–214
  - Beurteilungsgespräch II/207–213
  - Gesprächsablauf II/211–213
  - Gesprächsvorbereitung II/208–211
  - Gesprächsziel und Inhalte II/207–209
  - Beurteilungs-Maßstab II/196
  - Beurteilungsverfahren und Instrument II/197
  - 360° Feedback II/207
  - Beschwerderecht II/201

- Mitarbeitendenbeurteilung
  - Beurteilung erstellen II/206
  - Beurteilungsbögen II/201
  - Einstufungsverfahren II/198
  - ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung II/198
    - freie verbale Beschreibung II/198
    - Kompetenzmodell II/200–201
    - Prozess der Beurteilung II/205–207
    - Verhaltensbeobachtungen II/206
    - Vorbereitung II/205
  - Ebenen der II/195–197
    - Ergebnis II/195–196
    - Kompetenzen II/195–196
    - Verhalten II/195–196
  - Qualitätskriterien der II/202
  - Urteilstendenzen II/202–204
  - Zweck II/192–195
- Mitarbeitergespräch ► Beurteilungsgespräch
- Mitarbeiterorientierung I/42
- Mobbing II/338
- Moderation I/337–339, I/351–375
  - Aufgaben des Moderators I/353, I/365
  - Fähigkeiten des Moderators I/352–353
  - Führungskraft als Moderator I/354
  - Grundhaltungen I/352–353
  - Instrumente I/365–370
  - Mitarbeiter als Moderator I/355
  - Moderationsethode(n) I/355, I/365–370
  - Problembearbeitung I/362–365
  - Protokollführung und Visualisierung I/356
  - Rolle des Moderators I/351–356
- Motivation I/9, I/118, I/379, II/110, II/145–158, II/194
  - Begriff II/145–146
  - extrinsische II/147, II/148–149
  - und Führung II/149–157

- Inhaltstheorien II/149–152
- intrinsische II/147, II/148–149
- Prozesstheorien II/152–157
- Rahmenmodell II/146–148
- Myers Briggs Typen Indikator (MBTI) I/99

## N

Nutzwertanalyse (► auch Entscheidungsmethoden) I/181, I/368

## O

- Open Space Technology II/137
- Organigramm II/28–31
  - divisionales II/30
  - funktionales II/30
- Organisation I/24, II/26–50, II/392
  - Aufbau II/28–33
  - Aufgabe I/24
  - Aufgabenverständnis I/27
  - Begriff II/26–27
  - Definition I/24
  - Existenzgrund I/24
  - als Führungsaufgabe II/27, II/48
  - Input I/24
  - Kultur I/28
  - Mikropolitik II/392–395
  - Output I/24
  - »Primary Task« I/24
  - Rückkoppelung und Feedbacksystem I/29
  - soziotechnisches System I/22–30
  - zwischen Stabilität und Flexibilität II/45–47
  - Struktur I/28
  - Transformationsprozess I/24
  - Umwelt I/24
- Organisationsberatung II/13–14
- Organisationsentwicklung (OE) II/14, II/43–45, II/274–277
  - systemische II/274–277

- im Vergleich zur Expertenlösung II/275–277
- Organisationsgestaltung II/37–45
  - formale Gestaltungsprinzipien II/37–39
  - Organisationsentwicklung II/43–45
    - Phasen der Veränderung II/44–45
  - organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien II/39–40
  - prozessorientierte Methoden II/41–42
  - strukturorientierte Methoden II/42–43
- Organisationsinstrumente II/28–37
- Organisationskultur II/27
- Organisationsstruktur II/28
- Organisationsverständnis I/17–33
  - historische Entwicklung II/18
  - ökonomisch-rationale Perspektive II/18
  - Organisation als komplexes System II/22–23
  - systemtheoretische Perspektive II/20
  - traditionelles II/21
  - verhaltenswissenschaftliche Perspektive II/18
- Organisationsziele II/172
- Osborn-Checkliste I/393–394
- Outplacement-Beratung II/104
  - Output, Definition I/25

## P

- Pareto-Prinzip I/157
- Partizipation II/176, II/272, II/277–279, II/308
  - Scheinpartizipation II/272
  - selektive II/273
  - Strategieprozesse II/298
  - in der Zielvereinbarung II/176–177

- Personalabbau ▶ Trennung von Mitarbeitenden
- Personalbeschaffung, -gewinnung ▶ Mitarbeitende gewinnen
- Personalbeurteilung ▶ Beurteilung im Selektionsprozess,
  - ▶ Mitarbeitende gewinnen,
  - ▶ Mitarbeitendenbeurteilung
- Personalentwicklung I/118, II/85–96, II/194
  - Definition II/85
  - Einbindung in den Zielvereinbarungsprozess II/90–92
  - Fördergespräch II/91–92
  - als Führungsaufgabe II/85–88, II/90
  - Instrumente II/88–90
  - als Kompetenzerweiterung II/93–94
  - laufbahnbezogene II/94–95
  - Leistungsbeurteilung II/194–195
  - Träger und Aufgaben in der II/87
  - Ziele II/85–86
- Personalpolitik II/52–53
- persönliche Leistungskurve I/155
- Persönlichkeit I/94–100
  - in behavioristischen Ansätzen I/99–101
  - in eigenschaftstheoretischen Ansätzen I/97
  - in typologischen Ansätzen I/96–97
  - psychodynamische Persönlichkeitstheorien I/98–99
- Persönlichkeitsentwicklung I/125
- Persönlichkeitsmerkmale I/382
- Persönlichkeitstests II/72
- Persönlichkeitstheorien I/95–100
- Planung
  - Instrumente und Methoden II/299–301
  - strategische II/299–303
- Podcasts II/138
- Präsentation I/213–231
  - Adressatenanalyse I/215–216
  - Aufbau und Inhalte I/217
  - Auswertung I/226
  - Blickkontakt I/224
  - Definition I/214
  - Denkpausen I/224
  - Diskussionsrunden I/225
  - Dramaturgie I/217
  - Einstieg I/222–223
  - Fragen stellen I/224
  - Gestaltungshinweise I/227–231
  - Haftnotiz-Methode I/217
  - Hauptteil I/223
  - kritische Einwände I/225
  - Manuskript gestalten I/219
  - Medieneinsatz und Visualisierung I/219, I/226–231
  - roter Faden I/223
  - Thema und Ziel I/214–216
  - Visualisierung I/227–231
  - Vorbereitung
    - – inhaltliche I/214–222
    - – organisatorische I/221
- Primary Task II/163, II/172, II/174
- Probezeitgespräch II/82
- Problem, Definition I/164
- Problemlösen, systematisches I/162–193
- Problemlösung I/382
  - Kreativität im Prozess der I/382–383
- Problemlösungsgespräch I/284
- Problemlösungsmethodik I/168
  - für soziale Systeme I/168
  - für technische Systeme I/168
- Problemlösungsprozess I/119
- Problemlösungsprozesse in Gruppen I/163
- Problemlösungszyklus I/168–183
  - 1. Phase: Analyse I/170–178
  - 2. Phase: Lösungsentwicklung I/178–180
  - 3. Phase: Entscheidungsprozess I/180–182
  - 4. Phase: Umsetzung und Reflexion I/182–183
- Schritt 1: Situationsanalyse I/171–173
- Schritt 2: Zielformulierung I/173–176
- Schritt 3: Problembenennung I/177–178
- Schritt 4: Klärung des Lösungsspielraumes I/178–179
- Schritt 5: Entwicklung von alternativen Lösungen I/179–180
- Schritt 6: Bewertung der Lösungsalternativen I/180–181
- Schritt 7: Entscheidung I/181–182
- Schritt 8: Planung von Maßnahmen und Realisierung I/182–183
- Schritt 9: Kontrolle und Evaluation I/183
- Problemsituationen I/165–168
  - einfache I/165
  - komplexe I/166–167
  - komplizierte I/166
  - Merkmale I/167
- Produkt, kreatives I/383–384
- Projekt II/219–222
  - Arten II/220–223
    - – Ausführungsprojekte II/222
    - – Entwicklungsprojekte II/222
    - – komplexe Standardprojekte II/221
    - – Pionierprojekte II/222
    - – Potenzialprojekte II/222
    - – Routineprojekte II/221
  - Definitionen II/219–220
  - Dokumentation II/247
  - Führung II/245–246
  - Merkmale II/220
  - Rollen II/227, II/238–240
- Projektauftrag II/226, II/229–234, II/280
  - Auftragsverständnis II/233–234
  - Checkliste II/233
  - Projektauftraggeber II/226, II/229–230

Projektcontrolling II/246, II/280  
 Projektgruppe II/241–242  
 – Arbeitsfähigkeit II/242  
 – Größe II/242  
 – Kompetenzen II/242  
 – Zusammensetzung II/241  
 Projektkultur II/227, II/237–238  
 Projektleiter II/226, II/227, II/240–241  
 – Aufgaben II/240  
 – Fähigkeiten II/240  
 – – Fachkompetenz II/241  
 – – Führungsfähigkeiten II/240  
 – – methodische II/240  
 – – soziale Kompetenzen II/241  
 Projektmanagement II/218–249, II/223, II/279–283  
 – Basisprozesse II/242–243  
 – Definition II/223  
 – Kommunikation und Information II/227, II/247  
 – Methoden und Instrumente II/227, II/246–247  
 – systemisches II/224–249  
 – systemisches Verständnis II/219  
 – Veränderungsmanagement II/279–283  
 Projektmitglied II/227  
 Projektorganisation II/36–37, II/218–249  
 Projektplanung II/243–245, II/280  
 – Meilensteine II/244  
 – Phasenmodelle II/244–245  
 Projektsteuerung II/245–246, II/280  
 Projektstruktur II/227  
 Projektstrukturen II/234–236  
 – Projektablauforganisation II/236  
 – Projektaufbauorganisation II/234  
 – Projektorgane II/235  
 Projektumfeld II/225–226, II/228–229

Projektumfeldanalyse II/228  
 Projektziele II/231–232  
 – Ablaufziele II/231  
 – Ergebnisziele II/231  
 Prophylaxe II/320  
 Prozessberatung II/7  
 Prozessinformationen (vs. Ergebnisinformation) II/111–112  
 Psychologie I/67  
 – Definition I/67  
 – psychischer Prozess I/67

## Q

Qualifikation ► Mitarbeitendenbeurteilung  
 Qualifikationsgespräch (► auch Mitarbeitendenbeurteilung, ► auch Beurteilungsgespräch) I/283  
 Qualitätsmanagement II/33

## R

Real Time Strategic Change (RTSC) II/137  
 Reengineering, Business Process Reengineering II/41  
 Ressourcen  
 – Begriff I/132  
 – im betrieblichen Alltag I/136  
 – externe (Umfeld-) I/136  
 – institutionelle I/139  
 – interne (personale) I/136  
 – persönliche I/140  
 – professionelle I/138  
 – Ressourcen-Orientierung I/136  
 Ressourcen-Belastungs-Regulationsmodell I/132  
 Ressourcen-Management I/123–149

– Regulation von Ressourcen und Belastungen I/128, I/130–136  
 – Unternehmensentwicklung I/146  
 – wirksame Ansatzpunkte I/143–146  
 Ressourcen-Modell I/136–143  
 – diagnostisches Instrument I/141–142  
 Rhetorik I/231–234  
 – Elemente der rhetorischen Gestaltung I/233  
 – häufige Fehler I/233  
 – Lampenfieber I/233  
 Rolle I/46, I/55, II/239  
 – Begriff I/46–48  
 – Definition II/239  
 – Erwartung I/47  
 – Rollenempfänger I/48  
 – Rollensender I/47  
 – soziologische Rollentheorie I/46  
 – als (soziotechnisches) System I/53–54  
 Rollendynamik in Gruppen I/325–328  
 Rollenkonzept I/46–61, II/238  
 – Autorität I/51–52  
 – rollenbezogener Konflikt I/52  
 – Rollendefinition I/49–50  
 – Rollendurchsetzung I/51–52  
 – Rollengestaltung I/50–51  
 – Rollenübernahme I/48–52  
 Rubikonmodell von Heckhausen II/152–155  
 Rückkehrgespräch I/282  
 Rückmeldung (► auch Feedback) II/193

## S

Schlechte-Nachricht-Gespräch I/284, II/101–102  
 Schlüsselqualifikation II/56

- Selbstbeherrschung I/85  
 Selbstkontrolle II/177–179, II/187  
 Selbstkonzept I/92  
 Selbstmanagement I/149–162  
 – Definition I/151  
 Selbstmotivation I/86  
 Selbstorganisation I/26, II/27  
 Selbststeuerung II/187  
 Selbstverantwortung II/187  
 Selbstwahrnehmung I/85  
 Selbstwirksamkeit, locus of control I/101  
 Selektionsinterview ► Bewerbergespräch  
 Selektionsprozess ► Mitarbeitende gewinnen  
 Situationsklärung I/186  
 Social Marketing II/273  
 somatischer Marker I/200  
 soziale Kompetenz I/86  
 soziales Netz, soziale Unterstützung I/141  
 Sozialplan II/99–100  
 soziotechnisches System I/24  
 Stab-Linien-Organisationen II/29  
 Stellenbeschreibung (► auch Funktionsbeschreibung) II/31–32  
 Stelleninserat II/59  
 Störungsanalyse I/155  
 Storytelling I/253–264, II/136  
 – Begriff I/254  
 – dramatische Form I/259–260  
 – Einsatzbereich I/255–257  
 – schwierige Botschaften I/261–262  
 Strategie II/285–313, II/394  
 – Arten II/308–309  
 – Begriff II/288–292  
 – – im engeren Sinn II/291  
 – – im weiteren Sinn II/291  
 – und Mikropolitik II/394–395  
 Strategiebildung II/287  
 Strategieentwicklung II/295–298  
 – analytische II/296–300  
 – visionsgeleitete II/296–298  
 Strategieumsetzung II/287, II/303–308  
 – Balanced Scorecard II/305–308  
 – als Veränderungsmanagement II/303–308  
 strategische Erfolgsposition (SEP) II/300–302, II/309  
 – Definition II/300  
 strategische Planung II/299–303  
 – im eigenen Führungsbereich II/308  
 – Kritik an der traditionellen II/301–302  
 strategisches Denken II/302–303  
 – im eigenen Führungsbereich II/308  
 – Kernkompetenzansatz II/309  
 – in Non-Profit-Organisationen II/310–311  
 – Ressourcen- und Marktorientierung II/310  
 – Unterschied zum strategischen Planen II/302–303  
 Stress I/130–136  
 Stressoren im Arbeitsfeld I/131  
 Struktur II/27–33  
 – formale II/27  
 – informelle II/47  
 Subjektivität der Wahrnehmung II/75  
 Supervision II/14–17  
 – Einzel II/15  
 – Gruppen II/15  
 – Team II/16  
 »survivors« II/105–106  
 SWOT-Analyse I/366–367  
 Sympathie/Antipathie II/75  
 System I/20  
 – Definition I/20  
 – komplexes I/23  
 – soziales I/23  
 – soziotechnisches I/24  
 – technisches I/23  
 Systemidentität I/26  
 systemtheoretischer Ansatz der Führung I/45
- T**
- Taktik II/394  
 – und Mikropolitik II/394–395  
 Tätigkeitsanalyse I/155  
 Teamentwicklung II/16  
 Team (► auch Gruppe) I/307, I/334–335  
 – virtuelles ► virtuelles Team  
 Teamsupervision II/16  
 Test-Cell-Konzept II/273–274  
 Tetralemma I/210–211  
 Themenzentrierte Interaktion (TZI) I/397–403  
 – Arbeitssituation in der Gruppe I/398–399  
 – Aufgabe des Gruppenleiters I/399  
 – Axiome I/400  
 – Kommunikationsregeln I/401–402  
 – »living learning« I/398  
 – Postulate I/400  
 Totstellreflex II/340  
 Transaktions-Analyse II/169  
 Trennung von Mitarbeitenden II/96–106  
 – Auswahlkriterien II/100  
 – Begleitung bis zum Austritt II/104–105  
 – Gerechtigkeit II/100  
 – Kommunikation/Information II/99  
 – Phasen im Trennungsprozess II/98–106  
 – professionelle Vorbereitung II/99–100  
 – Reaktionen der Betroffenen II/102–104  
 – Sozialplan II/99–100  
 – Trennungsgründe II/97  
 – Trennungspaket II/99–100  
 – verbleibende Mitarbeiter II/105–106  
 – 4-Phasen-Modell der Trennung II/103  
 Trennungsgespräch II/101–102



Trennungskultur II/97–98  
 – Definition II/98  
 TZI ► Themenzentrierte Interaktion

## U

Übertragungen und  
 Gegenübertragungen II/322  
 Umwelt I/24, I/384–385  
 – Definition I/24  
 Unternehmensberatung  
 II/13–14  
 Unterwerfung II/341  
 Urteilsfehler II/75–76, II/202–204  
 Urteilstendenzen I/81  
 – Halo-Effekt I/81  
 – passende Informationen  
 I/81  
 – Sympathie I/81

## V

Veränderung II/252–267  
 – Angst, Umgang mit II/255–266  
 – Interventionsfelder II/262–263  
 – als Lebensprinzip II/252  
 – in Organisationen II/259–267  
 – organisationspsychologische  
 Gesichtspunkte II/260–263  
 – Prozessebenen II/262–263  
 – – sichtbare II/262–263  
 – – verborgene II/262–263  
 – psychologische Konsequenzen  
 II/252–267  
 – Systemebenen II/253–254  
 Veränderungsmanagement  
 II/252–313  
 – Erfolgsfaktoren II/283  
 – Interessengruppen II/254  
 – Methoden, Indikation und  
 Auswirkungen II/269–283  
 – – Befehl, Gehorsam II/272  
 – – Projektmanagement und  
 selektive Partizipation II/273

– – reine Expertenlösung II/272  
 – – Scheinpartizipation II/272–  
 273  
 – – Social Marketing II/273  
 – – systemische Organisations-  
 entwicklung (OE) II/274–277  
 – – Test-Cell-Konzept II/273–274  
 – – totale Partizipation II/275  
 – Partizipation II/270–280  
 – – Vorteile und Bedingungen  
 II/277–279  
 – Projektmanagement  
 II/279–283  
 – Widerstand, Umgang mit  
 II/262–266  
 – Ziele und Aufgaben II/269  
 Veränderungsprozess I/119  
 – Phasen II/280–282  
 Verantwortung I/100–102,  
 II/162–163, II/165–166  
 – delegierbare und nicht-delegier-  
 bare II/162–163  
 – Führungsverantwortung II/162  
 – Handlungsverantwortung  
 II/162  
 Verhaltensdreieck II/68–69  
 verhaltensorientierte diagnostische  
 Verfahren II/73  
 Verhandeln II/342–354  
 – beste Alternative II/351–353  
 – Emotionen II/345–346  
 – Entscheidungsmöglichkeiten  
 (Optionen) II/348–349  
 – faire Kriterien II/349  
 – faire Verfahrensweisen  
 II/349–350  
 – Gesicht wahren II/345  
 – günstige Gesprächsmuster  
 II/346  
 – Harvard-Konzept II/342–354  
 – Interessen statt Positionen  
 II/346–347  
 – Limit/Mindestergebnisse II/351  
 – Machtasymmetrie II/350  
 – Menschen und Probleme II/344  
 – objektive Kriterien II/349–350  
 – Vorstellungen der anderen Partei  
 II/344–345

Verhandlung II/352  
 – Ein-Text-Verfahren II/352  
 – Judo II/352  
 – schmutzige Tricks II/352  
 – den Verhandlungsprozess ver-  
 handeln II/352–353  
 Versprechen II/396–397  
 Vertrag, psychologischer  
 II/105–106  
 Vertrauen I/100, I/102–104, II/114,  
 II/116, II/165–166, II/179  
 – als Kompetenz I/103  
 – und Kontrolle I/103–104  
 virtuelles Team I/342–348  
 – Auswahl der Medien I/346–347  
 – Definition I/343  
 – Kommunikation I/346  
 – kulturelle Unterschiede  
 I/347–348  
 – Teamregeln I/345  
 – Vorteile I/343  
 Vision II/292–295

## W

Wahrnehmung I/73–82  
 – bewusste I/73  
 – Reiz I/75–76  
 – selektive I/74  
 – selektive Aufmerksamkeit  
 I/74  
 – soziale I/76  
 – unbewusste I/73  
 Wahrnehmungsverzerrung  
 I/76–80  
 – Antipathie I/80  
 – Attributionsfehler I/79  
 – Halo-Effekt I/77  
 – Kontrast-Effekt I/78  
 – Primacy-Effekt I/77  
 – Recency-Effekt I/77  
 – Rekonstruktion von Wirklichkeit  
 I/79  
 – sich selbst erfüllenden  
 Prophezeiung I/78  
 – Sympathie I/80

- Wandel (► auch Veränderung) II/252
- Weblogs II/139
- Weekly-Speech II/140
- Wellnessmodell I/127–130
- Werte I/5
- Wertequadrat II/210–211
- Wertkettenmodell II/41
- Wertkettenanalyse II/41–42
- Widerstand II/262–266
- Auslösemomente II/265
  - als Chance II/266
  - Symptome II/264
  - Umgang mit II/265–266
- Wikis II/139
- Wissen (► auch Lernen) I/254
- explizites I/254
  - handlungsrelevantes II/132
  - implizites I/254
  - und Kompetenz II/128–130
  - und Können II/127–130
  - und Lernen II/127–135
  - Nutzen von II/129
  - Qualitäten von II/128
  - träges II/129
  - Umgang mit II/130–131
  - Wirksamkeit von II/128–129
- Wissensmanagement II/123–144, II/132
- Konzept II/132–135
  - methodischer Impulse II/135–141
  - als Schlüsselkompetenz II/132–135
- World Café II/140
- Arbeitsziele I/153
  - Berufsziele I/153
  - Bindungskraft von II/177
  - individuelle Ziele II/172–173
  - und Motivation II/155–157
  - in Organisationen (Organisationsziele) II/172–174
  - SMART-Kriterien I/153, I/175–176
  - Zielarten I/174–175
  - Zielformulierungen I/175
  - Zielfindung I/153–154
  - Disney-Strategie I/153
  - Zielformulierung, Elemente der II/186–187
  - Zielinhalte II/183
  - Innovationsziele II/183
  - Kooperationsziele II/183
  - Leistungs- und Ergebnisziele II/183
  - persönliche Entwicklungsziele II/184
  - Zielkonflikt II/176
  - Zielsetzungsgespräch I/283
  - Zielsystem der Organisation II/182–183
  - Zielvereinbarung II/90, II/171–191, II/175, II/176
  - Einführung von MbO II/188–189
  - Fremd- vs. Selbstkontrolle II/177–178
  - als Führungskonzept II/180–188
  - Grenzen von Management by Objectives II/180
  - Identifikation mit Zielen II/177
  - und Lernen II/179–180
  - MbO und Personalentwicklung II/90–91
  - Partizipation und Dialog II/176–177
  - Phasen II/181
  - Standortbestimmung und Ergebnisbeurteilung II/188
  - Voraussetzungen und Prinzipien II/175–180
- Zuhören I/280
- aktives I/280
  - analytisches I/280
- Zukunftskonferenz II/137
- »Zwei-Faktoren-Theorie« von Herzberg II/150

## Z

- Zeitmanagement I/155–157
- flexibles I/156
  - klassisches I/156
- Zielbildungsprozess in Organisationen II/173
- Ziele I/152–154, II/155–157, II/172–191
- Arbeitsplatzziele I/153