

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Thomas Steiger
Eric Lippmann (Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

4., vollständig überarbeitete Auflage

Mit 155 Abbildungen und 49 Cartoons von Ivan Steiger

Herausgeber

Dr. Thomas Steiger

Wannenstrasse 54
8610 Uster, Switzerland

Dr. Eric Lippmann

Institut für Angewandte Psychologie (IAP)
Merkurstr. 43
8032 Zürich, Switzerland

ISBN-13 978-3-642-34356-8

ISBN 978-3-642-34357-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-34357-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1999, 2004, 2008, 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Heidelberg

Lektorat: Traudel Lampel, Odenthal

Projektkoordination: Michael Barton, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © SVLuma / fotolia.de

Cartoons: Ivan Steiger

Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort zur 4. Auflage

Mit großer Freude legen wir Ihnen die inzwischen 4. Auflage des Handbuches vor. Dieses Buch ist mehr als das Ergebnis der Zusammenarbeit einer Gruppe von Autoren und Autorinnen. Es ist entstanden aus der 60-jährigen Geschichte der Ausbildung von Führungskräften an einem Institut, das sich der angewandten Psychologie verpflichtet fühlt. 1947 ist das »Vorgesetzten-Seminar« als eine einjährige berufsbegleitende Schulung von Führungskräften am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich gegründet worden. Damals war das eine absolute Pionierleistung und unseres Wissens im wirtschaftlichen Bereich die einzige Führungskräfteausbildung in der Schweiz überhaupt. Vor 14 Jahren, beim Verfassen der 1. Auflage, war das »Vorgesetzten-Seminar« eine zweijährige berufsbegleitende Institution zur überbetrieblichen Entwicklung von Führungskräften.

Die 3. Auflage war das Ergebnis verschiedener Revisionen und Weiterentwicklungen dieses Führungscurriculums, welches sich heute als ein Weiterbildungs-Masterstudiengang in Leadership und Management präsentiert.

Die Teilnehmenden kommen aus allen Bereichen von Industrie, Gewerbe, Dienstleistung und Verwaltung sowie aus schulischen, sozialen und kirchlichen Organisationen. Weit über 5000 Teilnehmende haben sich bis heute am IAP Zürich in ihren Führungskompetenzen weiterqualifiziert. Heute beträgt der Frauenanteil fast 50 % – ein für Führungsausbildungen weit überdurchschnittlicher Wert.

Themen dieses Bildungsprogramms sind alle Fragen der Gestaltung struktureller, kultureller, motivationaler Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung durch die Mitarbeitenden. Mit anderen Worten stehen alle Fragen der Gestaltung der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen im Zentrum des Interesses.

Die Autorinnen und Autoren sind mit wenigen Ausnahmen festangestellte, ehemalige bzw. freie Mitarbeitende des IAP Institutes für Angewandte Psychologie Zürich. Sie waren oder sind Dozenten und Dozentinnen im Studiengang am IAP oder sind auch in anderen Führungskräftequalifizierungen involviert. Wir danken unseren Autorinnen und Autoren, dass sie mit jeder Auflage immer wieder die Energie aufbringen, ihre Texte zu überarbeiten und auf den neuesten Stand zu bringen.

Auch die 4. Auflage durften wir wieder mit den Zeichnungen des bekannten Cartoonisten Ivan Steiger illustrieren. Ihm danken wir ganz herzlich, denn seine trefflichen Bilder verweisen mit einem Schmunzeln auf Kerngedanken unserer Texte.

Weiterer Dank gilt natürlich den vielen Kundinnen und Kunden des IAP wie auch allen Leserinnen und Lesern. Aus Ihrem Kreis kamen Anregungen, welche in die Überarbeitung einfließen konnten.

Besonderer Dank gebührt dem Projektleiter bei Springer, Herrn Joachim Coch. Er hat uns seit Beginn mit viel Verve bei der Entstehung dieses Werkes unterstützt.

Die bisherigen Auflagen haben schon viele Führungskräfte in ihrer Arbeit erfolgreich begleitet und unterstützt. Viele Rückmeldungen haben uns das bestätigt. Wir hoffen, dass auch diese aktualisierte 4. Auflage weiterhin für viele unserer Leser ein Wegweiser sein kann im variantenreichen Feld der Führung, welches sich weiterhin und zunehmend durch Komplexität und Dynamik auszeichnet.

Inhaltsverzeichnis Band I

Grundlagen des Führungsverständnisses

1 Menschenbilder	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
2 Organisationsverständnis	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
3 Das Rollenkonzept der Führung	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 Rollendistanz, 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

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

6 Führung der eigenen Person	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>	
<i>Hans Kernen u. Gerda Meier</i>		6.4.1 Entscheidung als Wahl von Alternativen . .	194
6.1.1 Bedeutung von Arbeit und Leistung für die persönliche Entwicklung	124	6.4.2 Entscheiden als Führungsaufgabe	195
6.1.2 Persönliche Gesundheit und Life-Balance im Kontext unserer verschiedenen »Lebenswelten«	126	6.4.3 Einzel- oder Gruppenentscheidungen? . .	197
6.1.3 Regulation von Belastung und Ressourcen als Schlüsselkompetenz	130	6.4.4 Entscheiden als Teil eines Problemlösungs- prozesses	198
6.1.4 Einbezug der persönlichen und Umfeld- Ressourcen: Ressourcen-Modell und Ressourcen-Management	136	6.4.5 Intuitive und rationale Entscheidungen . .	199
6.1.5 Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im betrieblichen Kontext	138	6.4.6 Entscheidungsmethoden	201
6.1.6 Ressourcenmanagement für Führungs- kräfte und die Mitarbeitenden – wirksame Ansatzpunkte	143	Literatur	212
6.1.7 Ausblick: Betriebliches Ressourcen- management – Beeinflussung der strukturellen, kulturellen und Teamfaktoren	145	6.5 Präsentation und Rhetorik	213
Literatur	148	<i>Iris Boneberg</i>	
6.2 Persönliche Arbeitstechnik	149	6.5.1 Vom Pferdefüttern und Präsentieren	213
<i>Christoph Negri</i>		6.5.2 Eine Präsentation vorbereiten	214
6.2.1 Persönliche Arbeitstechnik und ganzheitliches Selbstmanagement	150	6.5.3 Mit Freude präsentieren	222
6.2.2 Persönliche Arbeitstechnik	152	6.5.4 Visualisierung und Medieneinsatz	226
6.2.3 Lebenssinn und Ziele	152	6.5.5 Ausgewählte Aspekte der Rhetorik	231
6.2.4 Zielplanung und -findung	153	Literatur	235
6.2.5 Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der persönlichen Arbeitstechnik	154	7 Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden	237
6.2.6 Planung	155	7.1 Kommunikation	238
6.2.7 Prioritätensetzung	157	<i>Iris Boneberg</i>	
6.2.8 Informationsbewältigung	159	7.1.1 Kommunikationstheoretische Grund- begriffe	238
6.2.9 Umgang mit E-Mails	160	7.1.2 Kommunikation und Wirklichkeits- konstruktionen	239
Literatur	162	7.1.3 Psychologisches Modell der zwischen- menschlichen Kommunikation	239
6.3 Systematisches Problemlösen	162	7.1.4 Zwei Axiome der Kommunikation	244
<i>Heinz Vetter, Sieglind Chies u. Carin Musmann</i>		7.1.5 Nonverbale Kommunikation	246
6.3.1 Problemlösung mit Hilfe von Gruppen . . .	163	7.1.6 Aspekte der kommunikativen Kompetenz Literatur	249 252
6.3.2 Was ist überhaupt ein Problem?	164	7.2 Storytelling	253
6.3.3 Einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen	165	<i>Astrid Frielingsdorf</i>	
6.3.4 Problemlösungszyklus	168	7.2.1 Begriff Storytelling	254
6.3.5 Lösungsorientiert Probleme lösen	184	7.2.2 Wert von Geschichten	254
Literatur	192	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	261 264
		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

7.3.4 Gesprächspsychologische Grundsätze für Gespräche mit Mitarbeitern	274	8.3 Meetings moderieren und gestalten	350
7.3.5 Führungsgespräche im Überblick	280	<i>Erich Fischer</i>	
Literatur	285	8.3.1 Was ist ein Meeting?	350
7.4 Feedback, Anerkennung und Kritik	286	8.3.2 Moderator	351
<i>Brigitta Hug</i>		8.3.3 Vorbereiten von Meetings	356
7.4.1 Feedback in Organisationen	287	8.3.4 Start des Meetings	360
7.4.2 Feedback als Kommunikationsmittel	288	8.3.5 Problembearbeitung	362
7.4.3 Einsatz des Führungsinstrumentes		8.3.6 Instrumente	365
»Anerkennung und Kritik«	291	8.3.7 Guter Abschluss	371
Literatur	298	8.3.8 Vorsicht Stolpersteine	372
		Literatur	375
8 Gestaltung der Arbeit in und mit		8.4 Kreativität und Kreativitätstechniken	376
Gruppen	299	<i>Eric Lippmann u. André Angstmann</i>	
8.1 Arbeitsgruppen im Führungsprozess	301	8.4.1 Begriff »Kreativität«	376
<i>Brigitta Hug</i>		8.4.2 Parameter der Kreativität	377
8.1.1 Formelle und informelle Gruppen	301	8.4.3 Kreativitätstechniken	385
8.1.2 Arbeitsgruppen im Führungsprozess	301	Literatur	397
8.1.3 Gruppe als Sozialisationsfeld	303	8.5 Gruppenarbeit nach den Regeln der	
8.1.4 Leistungsvorteile von Arbeitsgruppen	307	Themenzentrierten Interaktion (TZI)	397
8.1.5 Handlungsfelder der Führungsaufgaben		<i>Thomas Steiger (bearbeitet nach Ruth Cohn)</i>	
in Arbeitsgruppen	309	8.5.1 Begriff des »living learning«	
8.1.6 Gestaltung und Beeinflussung der		(lebendiges Lernen)	398
Gruppenentwicklung	311	8.5.2 Drei grundlegende Axiome und zwei	
Literatur	314	Postulate der TZI	400
8.2 Wie funktionieren Arbeitsgruppen?	315	8.5.3 Neun Kommunikationsregeln der TZI	401
<i>Brigitta Hug</i>		8.5.4 Analyse des Gruppenprozesses	402
8.2.1 Gruppe als soziales System	316	Literatur	403
8.2.2 Aus der Geschichte der Kleingruppen-			
forschung	318		
8.2.3 Klassifizierung von Kleingruppen	319		
8.2.4 Gruppenstrukturen	322		
8.2.5 Gruppenprozesse	328		
8.2.6 Konsequenzen für die Führung und das			
Arbeiten in betrieblichen Gruppen	333		
8.2.7 Methodische Hilfestellungen für das			
Führen von betrieblichen Arbeitsgruppen	336		
8.2.8 Virtuelle Teams	342		
Literatur	349		

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

Inhaltsverzeichnis Band II

Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden

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

12	Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit	107	13.1.4	Prozess der Delegation	164			
12.1	Informieren als Führungsaufgabe	108	13.1.5	Es gibt so gute Gründe – Warum scheuen sich Führungskräfte zu delegieren?	168			
	<i>Urs Alter</i>			Literatur	170			
12.1.1	Information: ein existentielles Grundbedürfnis	108	13.2	Führen mit Zielvereinbarung	171			
12.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis	110		<i>Thomas Steiger</i>				
12.1.3	Informieren ist zentrale Führungsaufgabe	110	13.2.1	Ziele in Organisationen: Notwendigkeit und Illusion	172			
12.1.4	Information oder Kommunikation?	112	13.2.2	Voraussetzungen und Prinzipien des Führens mit Zielvereinbarung	175			
12.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle	113	13.2.3	MbO als Führungskonzept und seine Umsetzung	180			
12.1.6	Schlechte Informationstätigkeit beschädigt Vertrauen	114	13.2.4	Anforderungen an die Einführung von MbO	188			
12.1.7	Informationswege	115		Literatur	190			
12.1.8	Informationsmittel	116	13.3	Mitarbeitende beurteilen	192			
12.1.9	Informieren in Krisensituationen	120		<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>				
12.1.10	Zehn Grundregeln des Informierens	120	13.3.1	Grundlagen und Systematik der Mitarbeitendenbeurteilung	192			
	Literatur	122	13.3.2	Kommunizieren der Beurteilung	207			
12.2	Wissensmanagement und Lernen in Organisationen	123		Literatur	214			
	<i>Philipp Sacher</i>		<p>Das Management komplexer Führungssituationen</p>					
12.2.1	Führungsperson als Rollenträger des Lernens	124				14	Projektmanagement	217
12.2.2	Zum Schluss eine Sammlung methodischer Impulse	135					<i>Heinz Vetter</i>	
	Literatur	144				14.1	Systemisches Verständnis von Projektmanagement	219
12.3	Motivation	145				14.2	Was ist ein Projekt	219
	<i>Hansjörg Künzli</i>					14.2.1	Definitionen von Projekt	219
12.3.1	Einleitung	145				14.2.2	Merkmale eines Projekts	220
12.3.2	Motivation und Motivieren	145				14.2.3	Projektarten – oder Projekt ist nicht gleich Projekt	220
12.3.3	Rahmenmodell motivierten Handelns – Motivation als Produkt von Person und Situation	146				14.3	Was ist Projektmanagement?	223
12.3.4	Intrinsische und extrinsische Motivation – Wege oder Ziele?	148				14.3.1	Definition von Projektmanagement	223
12.3.5	Führung und Motivation	149	14.3.2	Was macht Projektmanagement aus?	223			
	Literatur	158	14.3.3	Historische Entwicklung des Projektmanagements	224			
13	Fordern und Fördern	159	14.4	Systemisches Projektmanagement	224			
13.1	Delegation	160	14.4.1	Zusammenhänge im Überblick	224			
	<i>Iris Boneberg</i>		14.4.2	Projekt und Projektumfeld	228			
13.1.1	Dein Handeln sei von Dir bestimmt	160	14.4.3	Beziehung zum Auftraggeber ist essenziell	229			
13.1.2	Auftragserteilung und Delegation	161						
13.1.3	Was kann, soll und muss ich delegieren und was nicht?	162						

14.4.4	Klar vereinbarte Projektziele	231	15.2.6	Idealtypischer Ablauf von Veränderungs-	prozessen	280
14.4.5	Projektauftrag als Kernelement des			Literatur		284
	Projektmanagements	232	15.3	Strategisches Denken und Planen		285
14.4.6	Geeignete Strukturen sind lebenswichtig			<i>Heinz Vetter u. Carin Mussmann</i>		
	für ein Projekt	234	15.3.1	Neue Strategien als Antwort auf Wandel		286
14.4.7	Projektkultur – Stiefkind des Projekt-		15.3.2	Strategische Neuausrichtung – ein		
	managements	237		Fallbeispiel		286
14.4.8	Rollen und ihre Dynamik in Projekten . .	238	15.3.3	Was ist eine Strategie?		288
14.4.9	Schlüsselrolle des Projektleiters	240	15.3.4	Strategie und Vision		292
14.4.10	Rollen »Projektmitglieder« und die		15.3.5	Strategieentwicklung als Problem-		
	Projektgruppe	241		lösungsprozess		295
14.4.11	Basisprozesse verwandeln Input		15.3.6	Beispiele für analytische Vorgehens-		
	in Output	242		weisen		299
14.4.12	Projektplanung – mehr als eine		15.3.7	Kritik an der traditionellen strategischen		
	Notwendigkeit	243		Planung		301
14.4.13	Projektsteuerung – oder wie man das		15.3.8	Unterscheidung von strategischem		
	Projekt auf Kurs hält	245		Denken und strategischem Planen . . .		302
14.4.14	Projektcontrolling – Grundlage für die		15.3.9	Strategieumsetzung als Veränderungs-		
	Projektsteuerung	246		prozess		303
14.4.15	Methoden und Instrumente – äußerst		15.3.10	Rolle des mittleren und unteren		
	wichtige Hilfsmittel	246		Managements im Strategieprozess . . .		308
14.4.16	Kommunikation, Information und		15.3.11	Verschiedene Arten von Strategien . . .		308
	Dokumentation – Blutkreislauf des		15.3.12	Neuere Entwicklungen des strategischen		
	Projektmanagements	247		Denkens		309
	Literatur	249	15.3.13	Strategisches Denken in Non-Profit-		
				Organisationen		310
				Literatur		312
15	Veränderungsmanagement	251	16	Konfliktmanagement		315
15.1	Psychologische Konsequenzen von			<i>Eric Lippmann</i>		
	Veränderungen	252	16.1	Konflikte in Organisationen		316
	<i>Thomas Steiger u. Brigitta Hug</i>		16.2	Konfliktdefinitionen		317
15.1.1	Selbstverständlichkeit des Wandels . . .	252	16.3	Funktionalität von Konflikten		318
15.1.2	Veränderung und Angst	255	16.4	Konfliktarten		319
15.1.3	Veränderungen in Organisationen	259	16.4.1	Klassifikation nach Ebenen		320
	Literatur	267	16.4.2	Klassifikation nach Konfliktgegen-		
15.2	Methoden der Gestaltung von			ständen: »Issues«		325
	Veränderungsprozessen	267	16.4.3	Klassifikation nach der Äußerungsform		327
	<i>Thomas Steiger</i>		16.5	Konflikteskalation		330
15.2.1	Management von Veränderungs-		16.5.1	Konflikteskalationsmechanismen		330
	prozessen	268	16.5.2	Eskalationsstufen		331
15.2.2	Ziele und Aufgaben des Veränderungs-		16.6	Konfliktmanagement als Führungs-		
	managements	269		aufgabe		334
15.2.3	Methoden des Veränderungs-		16.6.1	Grundstrategien zur Lösung		
	managements	269		von Konflikten		334
15.2.4	Vorteile und Bedingungen partizipativer		16.6.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen		339
	Veränderungsstrategien	277	16.6.3	Harvard-Konzept		342
15.2.5	Veränderungsmanagement setzt					
	Projektmanagement voraus	279				

16.6.4 Mediation als spezifisches Verfahren des sachgerechten Verhandeln 353
 Literatur 357

17 Diversity Management 359
Nathalie Amstutz u. Catherine Müller

17.1 Diversität der Gesellschaft – Diversität der Organisation 360

17.1.1 Gesellschaftlich-demografische Entwicklung 360

17.1.2 Diversity Management 361

17.2 Diversity-Politik: Recht, Leitbild und Strategie 362

17.2.1 Rechtlicher Rahmen 362

17.2.2 Diversity-Policies der Organisationen . . . 364

17.2.3 Wirtschaftliche Argumente für Diversity Management 365

17.3 Diversity Management: Methoden und Instrumente 368

17.3.1 Diversity Mainstreaming 368

17.3.2 Praxisinstrument Diversity-Controlling . . 369

17.3.3 Einzelne Schritte bei der Umsetzung des Diversity-Controlling 371

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

18 Macht und Mikropolitik 381
Michael Zirkler

18.1 Konzepte der Macht 383

18.1.1 Einführung 383

18.1.2 Machtkonzepte nach Weber 384

18.1.3 Machtkonzepte nach Foucault 386

18.1.4 Machkonzepte nach Crozier und Friedberg 388

18.1.5 Bedeutung der Konzepte für die Praxis . . 391

18.2 Mikropolitik 392

18.2.1 Organisation und Politik 392

18.2.2 Ansatz von Neuberger 393

18.2.3 Strategie und Taktik 394

18.3 Umgang mit Macht 396

18.3.1 Phänomene der Macht 396

18.3.2 Produktivität von Machthandeln:
 Macht als Ressource 397
 Literatur 398

Anhang

Quellenverzeichnis 402

Kurzinformationen 404

Über die Herausgeber 404

Über die Autorinnen und Autoren 404

Über den Cartoonisten 411

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie 411

Sachverzeichnis 413

Autorenverzeichnis

Alter, Urs, Dr.

Kinkelstrasse 34, 8006 Zürich,
Schweiz

Amstutz, Nathalie, Prof. Dr.

Hochschule für Wirtschaft Fach-
hochschule Nordwestschweiz,
Riggenbacherstrasse 16,
4600 Olten, Schweiz

Angstmann, André

askg GmbH,
Leubergerstrasse 10,
8615 Wermatswil, Schweiz

Aschenbrenner, Hannelore

Val Sporz 7, 7078 Lenzerheide,
Schweiz

Boneberg, Iris

Wildeggstr. 29, 9000 St. Gallen,
Schweiz

Burla, Stephan, Dr.

burla management,
Spitalstrasse 40, 4056 Basel,
Schweiz

Chies, Sieglind

Rieter Machine Works Ltd.,
Klosterstrasse 20, 8406 Winterthur,
Schweiz

Fischer, Erich

CORES,
Change Management - Führungs-
entwicklung – Coaching,
Technikumstrasse 62,
8401 Winterthur, Schweiz

Frielingsdorf, Astrid

Im Trichtisal 7, 8053 Zürich, Schweiz

Hausherr Fischer, Astrid

Siemens Schweiz AG, Human
Resources, Learning Campus,
Freilagerstrasse 40
8047 Zürich, Schweiz

Hug, Brigitta, Dr.

Zollikerstrasse 193, 8008 Zürich,
Schweiz

Kernen, Hans, Dr.

Kernen Resource Management AG,
Bergstrasse 20,
8700 Küsnacht/Zürich, Schweiz

Künzli, Hansjörg

Zürcher Hochschule für Ange-
wandte Wissenschaften (ZHAW),
Minervastrasse 30, 8032 Zürich,
Schweiz

Lippmann, Eric, Prof. Dr.

Institut für Angewandte
Psychologie (IAP) Zürich,
Mercurstrasse 43, 8032 Zürich,
Schweiz

Meier, Gerda

Kernen Resource Management AG,
Bergstrasse 20,
8700 Küsnacht/Zürich, Schweiz

Müller, Catherine

Organisationsberatung *move*,
Kreuzenstrasse 33, 4500 Solothurn,
Schweiz

Mussmann, Carin, Dr.

Organisationsberatung
und Coaching,
Sillerwies 8a, 8053 Zürich, Schweiz

Näf, Hans-Peter, Dr.

Baumgartenweg 5,
8471 Rutschwil, Schweiz

Negri, Christoph

Institut für Angewandte
Psychologie (IAP) Zürich,
Mercurstrasse 43, 8032 Zürich,
Schweiz

della Picca, Moreno

Sonnhalde 1, 8803 Rüschlikon,
Schweiz

Sacher, Philipp, Prof.

Bildung und Beratung GmbH,
Untere Kohliweidstrasse 35,
4656 Starrkirch-Wil, Schweiz

Spisak, Mona

Interdisziplinäre Beratergruppe
Zürich IDBZ,
Tödistrasse 38, 8002 Zürich, Schweiz

Steiger, Thomas, Dr.

Wannenstrasse 54, 8610 Uster,
Schweiz

Vetter, Heinz, Dr.

CORES, Change Management -
Führungsentwicklung - Coaching,
Technikumstrasse 62,
8401 Winterthur, Schweiz

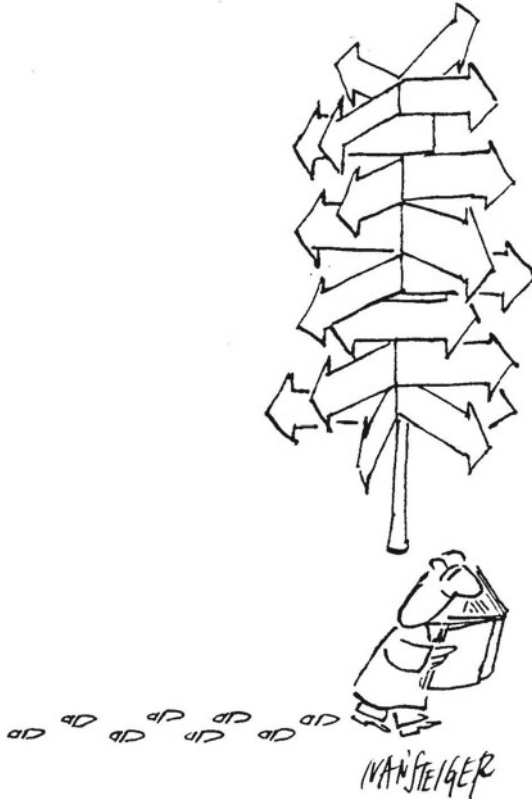
Werkmann-Karcher, Birgit

Institut für Angewandte
Psychologie (IAP) Zürich,
Mercurstrasse 43, 8032 Zürich,
Schweiz

Zirkler, Michael, Prof. Dr.

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften,
Departement Angewandte
Psychologie,
Minervastrasse 30, 8032 Zürich,
Schweiz

Einleitung und Hinweise zur Arbeit mit diesem Buch



Es gibt keine »richtige« oder »falsche« Art von Führung, die sich Führungskräfte einmal aneignen können und die sie dann als erfolgreiche Vorgesetzte auszeichnet. Vielmehr gehen wir davon aus, dass Führungskräfte virtuos über eine große Vielfalt von Verhaltensweisen und Instrumentarien verfügen müssen, um der komplexen Vielfalt und der Dynamik der Organisationsrealität gewachsen zu sein. Der Umgang mit Unvorhersehbarem, mit unkontrollierbaren Einflüssen, mit Vielgestaltigem erfordert ein vielfältiges Handlungsrepertoire. Ein begrenzt ausgestatteter »Werkzeugkasten« dagegen verleitet zum Einsatz von unangemessenen Methoden. Wenn Führung nichts Vorgegebenes ist, dann entsteht sie also in einer bestimmten Situation, gestaltet von der damit betrauten Führungskraft. Sie gestaltet Führung, Wirkung und damit Wirklichkeit. Ansichten, Einstellungen, Werthaltungen der Führungskräfte – häufig unbewusstes, implizites »Wissen« – bestimmen deren Verhalten, d. h. sie schränken Verhalten ein. Dieses eingeschränkte Verhalten ermöglicht aber auch nur eingeschränkte Wirkungen, die natürlich wiederum die Tendenz haben, die Erwartungen der Führungskraft zu erfüllen. So wird

**Vielfalt anstelle von
»richtig« oder »falsch«**

**Führungskraft schafft
Wirklichkeiten**

sie in ihren Annahmen bestätigt und damit dazu verleitet, wieder ähnlich zu regieren. Hat z. B. eine Führungskraft Mühe, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren (etwa aus Angst vor Machtverlust, zu wenig Vertrauen in Mitarbeiter usw.), so werden die Mitarbeiter nicht gefördert, selber mehr Verantwortung zu übernehmen. Falls dann bei einer Delegation tatsächlich etwas misslingen sollte, sieht sich die Führungskraft in ihrer Haltung bestätigt. Der Führungsalltag ist voll von solchen »sich selbst erfüllenden Prophezeiungen«, deren Existenz den Führungskräften zumeist verborgen bleibt. Die Fähigkeit, solche zumeist unbewusste Einstellungen und Haltungen aufzugeben bzw. neue nützlichere Spielmöglichkeiten und Verhaltensvariationen aufzunehmen, lässt sich mit dem Begriff **Führungsintelligenz** umschreiben. **Führungsintelligenz** bezeichnet in diesem Sinne die gelungene Verbindung von kognitiver mit emotionaler Intelligenz: die Fähigkeit, Einflüsse und Zusammenhänge zu sehen, gleichzeitig die zugehörigen Gefühle der eigenen Person und betroffener Dritter wahrzunehmen und diese Wahrnehmungen bewusst in das eigene Verhalten mit einzubeziehen.

Führungsintelligenz

Führungskräfte in unserer komplexen und dynamischen Welt müssen dabei unterstützt werden, ihre vielgestaltigen Führungswirklichkeiten intelligent zu erzeugen und zu gestalten.

Dieses Buch leistet einen Beitrag dazu. Es liefert zumindest eine große Vielfalt Theorien, Denkmuster, Hypothesen, Annahmen, Methoden, Instrumente, Tipps, die geeignet sind, eigene Denkmuster zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Praxisbezogene Vertiefungsfragen unterstützen den Transfer in den Führungsalltag. Gleichzeitig ergeben sich aus diesem Anspruch auch Beschränkungen: was das Buch nicht kann oder was es auch nicht will.

Anspruch dieses Buches

Im Gegensatz zu einem wissenschaftlichen Kompendium ist das Buch für Praktiker geschrieben, die sich mit anspruchsvollen Fragestellungen der Führung wissenschaftlich fundiert und kritisch auseinandersetzen, und sich in ihrem Führungshandeln anregen lassen wollen. Das Buch eignet sich hervorragend auch als Grundlage betrieblicher und überbetrieblicher Bildungsmaßnahmen, aus deren Kontext es entstanden ist. Die Literaturverweise sind bewusst den Bedürfnissen der praktizierenden Führungskraft angepasst und beschränken sich auf ein Minimum.

Autorenkollektiv mit vernetzter Perspektive

Eine Besonderheit dieser Publikation ist wohl der Umstand, dass sie größtenteils von einem Autorenkollektiv verfasst worden ist, das sich auf ein bestehendes und über Jahrzehnte weiterentwickeltes und bewährtes Bildungsprogramm für Führungskräfte bezieht. Das Resultat ist eine umfassende Textsammlung, die das Phänomen »Führung« aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und sich dabei aber immer wieder auf gemeinsame Grundlagen bzw. Grundanschauungen stützt. Die Texte stehen miteinander in einer engen Beziehung und sind miteinander vernetzt. Auch wenn die einzelne Perspektive in den Vordergrund tritt, so bleibt der Einzelaspekt mit dem Gesamtkontext verbunden und wird in dieser Weise dem komplexen Thema »Führung« erst gerecht.

Grundlagen des Führungsverständnisses

Diese gemeinsamen Grundlagen des Führungsverständnisses sind Gegenstand des ersten Abschnitts des vorliegenden Werkes. Ausgehend von der Frage, inwiefern zumeist unreflektierte, unbewusste Menschenbilder Füh-

rungsverhalten beeinflussen, beziehen sich spätere Überlegungen immer auf ein komplexes Menschenbild. Die kritische Würdigung herkömmlicher Vorstellungen von Organisationen führt zur Darstellung eines systemischen Organisationsverständnisses. Die Betrachtung von Entwicklungen auf dem Gebiet der Führungsforschung und -theorien mündet in die Formulierung eines komplexen Führungsverständnisses, des Rollenkonzepts der Führung. Alle weiteren Texte nehmen immer wieder Bezug auf diese Grundlagen.

Die Bezugnahme auf das Rollenkonzept bildet den roten Faden des gesamten Werks. Dabei kann man Führung als einen doppelten Vorgang der Rollengestaltung verstehen: die Gestaltung der eigenen Führungsrolle durch den Vorgesetzten selbst sowie die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme durch die Mitarbeitenden.

Auf die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle bezieht sich eine Reihe von Texten mit sehr unterschiedlichen Fragestellungen: Was sollte eine Führungskraft über Psychologie wissen? Wie geht eine Führungskraft mit ihren eigenen Ressourcen und denen der Mitarbeitenden um? Wie führt sie die eigene Person? Welche methodischen Ansätze könnten ihr dafür nützlich sein? Wie gelingt es einer Führungskraft, durch Kommunikation die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden tragfähig zu gestalten? Was sind die Ansprüche, Möglichkeiten und Konzepte, Arbeit in und mit Gruppen zu gestalten?

Der nächste Abschnitt des Buches fokussiert diejenigen Aspekte von Führung, die sich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Rollen der Mitarbeitenden beziehen. Zuerst geht es um verschiedene Formen der Beratung, die den Prozess der Rollenübernahme professionell unterstützen. Im Weiteren betreffen alle Aspekte des Organisierens diese Rahmenbedingungen. Organisation wird so zu einer zentralen Führungsaufgabe. Die Auswahl der Mitarbeitenden sowie deren Förderung und Entwicklung sind kritische Faktoren für die erfolgreiche Rollenbesetzung. Die optimale Gestaltung von Trennungsprozessen ist nicht nur menschlich wichtig, sondern hat auch große Wirkung auf die in der Organisation verbleibenden Mitarbeitenden. Von ebenso großer Bedeutung ist es, wissensmäßige und emotionale Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zu schaffen: Informieren, Wissen durchlässig machen, Lernchancen schaffen, Identifikation und Motivation ermöglichen. Unter dem Titel »Fordern und Fördern« befassen sich die nächsten Kapitel mit einigen klassischen und sehr sensiblen Führungsvorgängen: Delegieren, Führen mit Zielen sowie Beurteilen von Mitarbeitenden.

Einige wichtige Führungsaufgaben entziehen sich einer monografischen Darstellung, also der Hervorhebung einer einzelnen Erscheinung des Führungsprozesses; sie erfordern vielmehr eine ganzheitliche Wahrnehmung. Der letzte Hauptabschnitt des Buches befasst sich in diesem Sinne mit dem Management von komplexen Führungssituationen. Die Beschreibung und Umsetzung von Führung in diesen komplexen Situationen setzt einerseits alle weiter oben angesprochenen Betrachtungen voraus, integriert sie aber andererseits in eine Gesamtdarstellung. Die hier behandelten Situationen befassen sich mit dem Management von Projekten, der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen und dem Umgang mit Konflikten als Führungsaufgabe. Dazu gehören auch neuere Gesichtspunkte des Managements, wie

Rollenkonzept als roter Faden

Gestaltung der eigenen Führungsrolle

Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Rollen der Mitarbeitenden

Management komplexer Führungssituationen

das Bewältigen von Unterschieden in Organisationen (Diversität) und der Umgang mit Macht (Mikropolitik).

Hinweise für den Umgang mit diesem Buch

Wir haben schon darauf hingewiesen: Das Buch entstammt dem Kontext einer umfassenden Führungsausbildung und repräsentiert deshalb nur einen Teil eines didaktischen Gesamtpaketes. Dieser Teil repräsentiert vornehmlich wichtige Grundannahmen und den theoretischen Rahmen für das Verständnis von Führungsprozessen. Führungskompetenzen können allerdings nicht rein theoretisch angeeignet werden. Das veranlasst uns, unseren Lesern¹ einige Hinweise für den Umgang mit dieser Lektüre und ergänzende Maßnahmen vorzuschlagen, um den Transfer in die Praxis zu erleichtern.

Grundlagentexte zuerst lesen

- Die Grundlagentexte des ersten Hauptabschnittes sind fundamental und wichtig für die übrigen Kapitel. Wir empfehlen den Lesern dringend, diese Kapitel zuerst zu lesen. Vielleicht wird deren Wichtigkeit erst nach der weiterführenden Lektüre wirklich deutlich. Wir empfehlen deshalb, auf diese Basistexte immer wieder zurückzukommen: Sie sind gewissermaßen die Schlüssel zum Gesamttext.

erweiterter Nutzen durch Vernetzung der Texte

- Die meisten Texte dieses Buches betonen einzelne Aspekte des Phänomens Führung und ermöglichen einen raschen Zugriff auf konkrete Fragestellungen zum jeweiligen Thema. Ein viel weiter gehender Nutzen erschließt sich allerdings, wenn die Vernetzung dieser Texte verfolgt wird. Wenn die Querbezüge in den Texten bewusst verfolgt und immer wieder hergestellt werden, zeichnen sich Muster, Analogien, Verwandtschaften von nützlichen Haltungen und wirkungsvollem Verhalten ab, die durch die Betrachtung aus den verschiedensten Perspektiven besser verinnerlicht werden können. Führungskompetenzen entstehen nicht durch die Zurkenntnisnahme rezeptartiger Hinweise, sondern durch das Verstehen und Verinnerlichen von Zusammenhängen und dem Anspruch, diese im Führungsalltag zu berücksichtigen.

Vertiefungsfragen unterstützen Praxistransfer

- Die meisten Texte schließen mit Vertiefungsfragen zum Thema. Wir empfehlen unseren Lesern die Nachbereitung der Lektüre, indem sie diese Fragen bearbeiten. Die meisten Fragen stellen einen Bezug her zur konkreten Führungsrealität des Lesers. Diese Fragen stellen also auch eine wichtige Möglichkeit des Transfers in die eigene Führungspraxis dar.

kollektives Lernen in Gruppen

- Das Erarbeiten bzw. das Lernen von stark haltungs- und verhaltensorientierten Fähigkeiten und Fertigkeiten ist grundsätzlich schwieriger und weniger effektiv, wenn es allein, d. h. vereinzelt vor sich geht. Deutlich ergiebiger ist jede Form des kollektiven Lernens. Wir empfehlen deshalb dringend, die Lektüre dieses Buches oder von Teilen davon mit geeigneten Maßnahmen des Lernens in Gruppen zu unterstützen. Hier einige Möglichkeiten:

- Kapitelweise Austausch mit einem oder mehreren Partnern über das Verständnis des Textes und konkrete Anwendung auf konkrete Führungssituationen der Beteiligten.

¹ Der besseren Lesbarkeit wegen beschränken wir uns im Folgenden auf die männliche Form.

- Gründung einer »Qualitätsgruppe Führung« im Betrieb, die ausgewählte Vorhaben der Verbesserung der Führungsprozesse vor dem Hintergrund dieses Buches reflektiert und umsetzt.
- Für jede Form inner- oder überbetrieblich organisierter Bildungsmaßnahmen für Führungskräfte kann dieses Buch den theoretischen Rahmen abstecken, dokumentieren und als Basis für Vertiefung und Verarbeitung dienen ...
- Interventionsgruppe Führung: Eine inner- oder überbetrieblich zusammengesetzte Gruppe bearbeitet Fälle aus der eigenen Führungspraxis. Die Gruppe berät dabei die fallgebende Person, indem sie die Anregungen dieses Buches verarbeitet. Als Vorbereitung auf die Fallbesprechung und hinsichtlich der Anwendung auf den Fall werden die betreffenden Kapitel kritisch gelesen. Intervention ist eine der leistungsfähigsten Möglichkeiten der Führungsentwicklung. In diesem Zusammenhang verweisen wir gerne auf das Buch von Lippmann (2004). Intervention. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Dieses Buch gibt eine Fülle von Anregungen und Methoden für die Gestaltung von kollegialem Lernen.

**Intervision:
kollegiales Beraten**

Wir wünschen unseren Lesern eine inspirierende Lektüre und dann eine erfolgreiche Umsetzung in ihrem Führungsalltag.

