
Praxiswissen Führung

Peter Berger

Praxiswissen Führung

Grundlagen – Reflexion – Haltung

Peter Berger
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Hamburg/professore.de GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-50526-7 ISBN 978-3-662-50527-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-50527-4>

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort des Autors

Dieses Buch vermittelt Basiswissen für alle, die sich ernsthaft mit dem Phänomen Führung befassen wollen.

Ausgangspunkt ist eine Frage, die mir Studierende und Menschen, die außerhalb der Führungsszene stehen, immer wieder gestellt haben: *Wie kommt es eigentlich, dass erwachsene Menschen sich freiwillig fremden Autoritäten unterwerfen?* Der Versuch, plausible Antworten darauf zu geben, hat immer neue grundlegende Fragen aufgeworfen, die in den Kap. 1 bis 3 behandelt werden:

1. *Unter welchen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entsteht welche Art von Führung?* Mit der Bewirtschaftung des Nildeltas und dem Pyramidenbau in den Stadtstaaten und Großreichen begann die stellvertretende Gesellschaftsplanung im großen Stil und damit die Geschichte der Führung. Über die Jahrtausende hinweg differenzierten sich mit wachsendem Organisationsgrad von Leben und Arbeiten auch Prinzipien und Leitbilder von Führung.
2. *Welche psychosozialen Bedingungen führen dazu, dass Führungsbeziehungen entstehen und sich stabilisieren?* Wie funktioniert dieses uralte Wechselspiel von Herrschaft und Unterwerfung, das Führer und Geführte miteinander verbindet? Führungsbeziehungen entstehen in der Interaktion zwischen Führenden und Geführten. Nicht die Stärksten und Intelligentesten werden Führungskräfte, wie ein Blick in die Geschichte „großer Führer“ zeigt. Führungsbeziehungen stabilisieren sich durch soziale Konstruktion. Jeder hat seine eigene Wirklichkeit und konstruiert sich seine Welt so, dass möglichst wenig an dieser Konstruktion geändert werden muss.
3. *Wie sieht die Zukunft von Führung aus?* Wird die „Digital Economy“ Arbeit und Führung drastisch verändern? Oder organisieren sich Arbeitende und Führungskräfte miteinander in solidarischen Stakeholder-Netzwerken?

Soweit zu den grundlegenden Fragen nach Herkunft, Entwicklung und Zukunft von Führung. Um dem Phänomen Führung aber noch näher zu kommen, musste nun geklärt werden, welche Dimensionen Führung heute hat und was die Aufgaben und Rollen einer Führungskraft sind. Damit beschäftigen sich die Kap. 4 und 5:

4. *Was ist Führung heute und was ist eine Führungskraft?* Menschen im Unternehmen werden zum einen durch das Führungssystem des Unternehmens (strukturelle Führung) und zum anderen durch ihre direkten Führungskräfte (personale Führung) geführt. Führungskräfte haben damit mindestens drei Wirkungsfelder: Sie sind Vorgesetzte, Partner in sozialen Interaktionsbeziehungen und Mitgestalter von Arbeitsstrukturen und Unternehmenskultur.
5. *Wie wird man heute Führungskraft?* In den Unternehmen werden große Anstrengungen unternommen, um die „richtigen“ Personen für eine Führungsposition zu finden. Dabei wird davon ausgegangen, dass es bestimmte Eigenschaften gibt, die jemanden als Führungskraft prädestinieren. In den Auswahlverfahren werden Eignungstests bzw. Assessment- oder Development Center durchlaufen, aber die Eignungsdiagnostik verspricht mehr als sie halten kann.

Eine Führungskraft benötigt neben vielen anderen Kompetenzen die Fähigkeit, die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern produktiv zu gestalten. Dazu gehört es, Einsichten in grundlegende Triebkräfte menschlichen Zusammenlebens zu gewinnen. Die Wissens- und Erfahrungsbasis dafür ist in älteren grundlegenden Studien meist bereits vorhanden. Diese „Klassiker“ und neuere empirische Erkenntnisse möchte ich der Unzahl schnell geschriebener Führungstipps und -tricks entgegensetzen und ihnen neue Geltung verschaffen, wenn ich mich in den Kap. 6 bis 8 mit den wichtigsten Dimensionen von Führen und Geführtwerden – Motivation, Verantwortung und Selbstverantwortung, Kommunikation und Gesprächsführung – auseinandersetze:

6. *Wie funktionieren Motivation und Motivierung?* Leistung zu erbringen und unsere Welt planvoll zu gestalten, ist ein menschliches Grundbedürfnis. Deshalb wirken Motivierungsstrategien auf Dauer demotivierend. Eine Führungskraft hat nicht die Aufgabe, ihre Mitarbeiter zur Leistungsabgabe zu motivieren. Vielmehr gilt es, optimale Leistungsbedingungen im Unternehmen zu schaffen und die Leistungsfähigkeit der Menschen im Unternehmen, z. B. durch Qualifizierung und Gesundheitsförderung, zu steigern und zu erhalten.
7. *Was bedeuten Verantwortung und Selbstverantwortung für eine Führungskraft?* Hierarchische Strukturen schaffen verantwortungsscheue Menschen, und verantwortungsscheue Menschen legitimieren hierarchische Strukturen. Und so hat jedes Unternehmen die Mitarbeiter und auch die Führungskräfte, die es verdient. Selbstverantwortung hingegen bedeutet, zuständig für die eigenen Anliegen zu sein. Aufgabe einer Führungskraft ist es, ihre Mitarbeiter in die Selbstverantwortung zu führen und zu lernen, mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern umzugehen.
8. *Kommunikation und Gesprächsführung – Wie gelingt es, sich verständlich zu machen?* Ohne Kommunikation keine Führungsbeziehung. Deshalb gehören Kommunikation und Gesprächsführung zu den Kernkompetenzen von Führungskräften. Um die Botschaften unserer Mitmenschen zu verstehen, stehen uns Modelle der Kommunikationswissenschaft zur Verfügung – vom einfachen Sender-Empfänger-Modell

über Teufelskreis-Schemata und Kommunikationsstile bis hin zur Transaktionsanalyse, die uns z. B. dabei helfen kann, Gespräche in produktive Bahnen zu lenken. Gespräche verlaufen oft nicht konfliktfrei, sodass es ratsam ist, die Grundregeln produktiver Gesprächsführung zu kennen, optimal zu argumentieren und rhetorische Tricks und „Killerphrasen“ zu durchschauen.

Eine Führungskraft hat sich auch mit den Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen, die ihr das Führungssystem ihres Unternehmens bietet und mit den Grenzen, die ihr dieses setzt. Das Führungssystem besteht aus Regeln, Normen und Prozessen, welche die Struktur und die Kultur des Unternehmens ausgestalten und die Mitarbeiter (ein)binden und führen. In den Kapiteln 9 bis 13 gehe ich auf die wichtigsten Dimensionen struktureller Führung – Führen mit Werten, Umgang mit Macht, Umgang mit Veränderungen, Arbeitsbeziehungen und Gesundheitsförderung – ein:

9. *Führen mit Werten – Welchen Nutzen haben Werte im Führungsprozess?* Führung soll Orientierung geben, Sinn vermitteln und die Menschen dazu bringen, ihren Teil an der gemeinsamen Sache zu leisten. Ob es in Arbeitsverhältnissen tatsächlich um eine „gemeinsame Sache“ geht, hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit sich Unternehmensleitung und Arbeitnehmer gemeinsamen Werten wie Vertrauen und Gerechtigkeit verpflichtet fühlen.
10. *Mikropolitik – Wie wird in Organisationen mit Macht umgegangen?* In Unternehmen geht es nicht so wohl geordnet zu, so wie es in Organigrammen und Prozessbeschreibungen dargestellt wird. Wir haben es dort mit lebendigen Menschen zu tun, die eigene Ziele, eigene Interessen verfolgen und eigene Bedürfnisse haben, Menschen, die eigensinnig sind und ihre eigenen Regelkreise aufbauen. Formale Organisationsstrukturen werden überlagert von unterschiedlichsten Formen der Einflussnahme quer zu den Funktionen und Hierarchieebenen. Der Frage, wie Führen sich gestaltet, wenn diese Realitäten ernst genommen werden, wird hier nachgegangen.
11. *Changemanagement – Wie werden Veränderungsprozesse geführt?* Wandel geschieht permanent und Changemanagement kann nur nachhaltige Veränderungen schaffen, wenn Wandlungsbedarf, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft im Unternehmen gewährleistet sind. Die Mitarbeiter „vor Ort“ haben ihre eigenen Erwartungen und Bedürfnisse – „What's in for me?“ –, die es zu integrieren gilt, damit der angestrebte Wandel nachhaltig wirken kann.
12. *Was müssen Führungskräfte über Arbeitsbeziehungen, Arbeitsrecht und Mitbestimmung wissen?* In den Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sind die Prinzipien von Vertrauen und Commitment grundlegend. Zusammenfassend spricht man hier auch vom „Psychologischen Vertrag“. Von den verschiedenen Rechtsebenen ist für Führungskräfte die Ebene des Arbeitsrechts auf Betriebsebene die wichtigste. Hier treffen Führungskräfte, Mitarbeiter mit ihren Arbeitsverträgen und die Arbeitnehmervertretung mit ihren Rechten unmittelbar aufeinander.

13. *Gesundheitsorientierte Führung – Wie gehen Führungskräfte mit der eigenen Gesundheit und mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter um?* Unternehmen erleiden Milliardenverluste durch Fehlzeiten und Leistungsminderung bei Krankheit ihrer Mitarbeiter. Die Sicherung und Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden der Menschen im Unternehmen stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Wie muss die eigene Führungspraxis verändert werden, damit die Gesundheit der Mitarbeiter, aber auch die eigene Gesundheit gewährleistet bleibt? Welche gesetzlichen Anforderungen müssen Unternehmen hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einhalten? Wie kann Gesundheit im Unternehmen gefördert werden und welche Anforderungen stellt ein Gesundheitsmanagementsystem?

Führungsliteratur wird, bis auf wenige Ausnahmen, aus der Perspektive von Wissenschaftlern oder Beratern geschrieben. Das ist in meinem Buch auch so, aber doch etwas anders: Mir zur Seite steht die fiktive Person *Alfred A. Neumann*, ein Facharbeiter, der zu wichtigen Führungsfragen interviewt wird und mich auch schon mal mit praktischen Einwänden unterbricht. So vertritt Alfred A. Neumann als „empirische Basis“ die Perspektive der Geführten.

Hier noch zwei abschließende Bemerkungen zum Sprachgebrauch:

- Vielfach ist von „*Unternehmen*“ die Rede. Richtiger wäre es, von „*Organisationen*“ zu sprechen, denn gemeint sind in der Regel Unternehmen, Behörden, staatliche Verwaltungen, soziale Einrichtungen, Vereine usw., also alle Institutionen, in denen Menschen geführt werden. Allerdings hat der Begriff „*Organisation*“ mehrere Bedeutungen. Ich gebrauche diesen Begriff oft für den Prozess des Organisierens, z. B. im Sinne von Arbeitsorganisation. Um Missverständnisse zu vermeiden, bin ich bei der Bezeichnung „*Unternehmen*“ geblieben, auch wenn im konkreten Fall z. B. eine staatliche Verwaltung oder eine Pflegeeinrichtung gemeint ist.
- Das Problem der in der deutschen Sprache vorherrschenden *männlichen Formulierungen* konnte auch ich nicht lösen. Ich bin mir bewusst, dass Sprache Wirklichkeit konstruiert und selbstverständlich sind beim Gebrauch der männlichen Form auch die Leserinnen angesprochen.

Hamburg
im September 2017

Peter Berger

Inhaltsverzeichnis

Teil I Verständnis von Führung – Wer führt wen, warum, wozu und wohin?

1	Wie es dazu kam – Die Entstehung von Führung als Resultat gesellschaftlicher Entwicklung	3
1.1	Organisation und Macht – Führungsansätze im Laufe der Geschichte	3
1.1.1	Jäger und Sammler – Gesellschaftliche Arbeitsteilung	4
1.1.2	Agrargesellschaften – Quantitatives Denken und Zahlensymbole	5
1.1.3	Stellvertretende Gesellschaftsplanung – Von Stadtstaaten und Großreichen bis zum Beginn des Industriekapitalismus	5
1.1.4	Entwicklung der Erwerbsarbeit – Führung als Transformationsfaktor zwischen Arbeitsvermögen und Arbeitsleistung	6
1.1.5	Industrielle Arbeitsteilung	7
1.1.5.1	Horizontale Arbeitsteilung	9
1.1.5.2	Vertikale Arbeitsteilung	9
1.1.6	Taylorismus – Die Geburtsstunde des Managements	10
1.1.6.1	Die Ausgangslage – (Arbeits-)Wissen ist Macht	11
1.1.6.2	Taylors Lebensaufgabe – Unterbindung der systematischen Bummelei	11
1.1.6.3	Taylors Lebenswerk – Standardisierung und vertikale Arbeitsteilung	12
1.1.6.4	Enteignung des Arbeitswissens – Das Management wird aus der Taufe gehoben	13
1.1.6.5	Taylor heute?	15
1.1.6.6	Taylor und die Digitalisierung	15

1.1.7	Bürokratie – Taylorismus für die Angestellten	16
1.1.7.1	Theorie der Bürokratie von Max Weber	16
1.1.7.2	Kennzeichen der Arbeitsorganisation nach dem Bürokratie-Ansatz.	16
1.1.7.3	Bürokratie heute?	17
1.1.8	Motivationstheorien – Führung und Bedürfnisse.	18
1.1.8.1	Der Mensch als Bedürfnisträger	18
1.1.8.2	Der Human-Relations-Ansatz (1930er Jahre).	19
1.1.8.3	Die Human-Resources-Variante (1950er Jahre)	20
1.1.9	Interaktionsansätze – der Mensch als Sinnsucher	20
1.1.9.1	Die organisationskulturelle Variante	20
1.1.9.2	Die mikropolitische Variante.	21
1.1.9.3	Was bedeuten interaktionsorientierte Ansätze heute?	22
1.2	Was lehrt uns die Geschichte der Führungsansätze?	22
1.3	Menschenbilder – Wie ist der Mensch und wie lässt er sich am besten führen?.	23
1.3.1	Menschenbilder nach Edgar Schein.	25
1.3.2	Tayloristisches Menschenbild	26
1.3.3	Theorien über den Menschen von McGregor	27
1.3.4	Menschenbild der Humanistischen Psychologie	28
1.4	Führungsstile – Wie soll die ideale Führungskraft sein und wie soll sie sich verhalten?	30
1.4.1	Eigenschaftsansätze – Haben Führungskräfte besondere Eigenschaften?	31
1.4.2	Verhaltensansätze – Was tut eine gute Führungskraft?	32
1.4.2.1	Führungsgitter	33
1.4.2.2	Situatives Führen.	34
1.4.2.3	Transformationale Führung.	35
1.5	Die Verhältnisse prägen den Menschen – und umgekehrt	37
1.5.1	Typ A-Unternehmen.	37
1.5.2	Typ B-Unternehmen.	38
1.5.3	Unternehmen zwischen Typ A und Typ B	39
	Literatur.	40
2	Warum die Menschen das mitmachen – Führung als soziale Konstruktion	43
2.1	Beziehung führt	44
2.2	Archetypen.	45
2.2.1	DER DA OBEN... der Archetyp Vater	45
2.2.2	KÄMPFE FÜR UNS... der Archetyp Held.	46

2.2.3	ERRETTE UNS... Charismatische Führungskräfte und der Archetyp Heilsbringer	48
2.3	Führung in Clinch und Teufelskreis	48
2.3.1	Das Modell menschlichen Verhaltens in Sozialen Systemen	50
2.3.2	Führung als Soziale Konstruktion	55
	Literatur.	56
3	Paradigmenwechsel? Wie geht es nun weiter mit Führen und geführt werden?	59
3.1	„Digital Economy“	60
3.1.1	Technik als Subjekt?	60
3.1.2	„Evangelismus“	63
3.1.3	Veränderung der Arbeit in der „Digital Economy“	64
3.1.3.1	Arbeit 4.0.	65
3.1.3.2	Zukunft der Arbeit – Clickworker und New Work?	65
3.1.4	Führung in der „Digital Economy“ – Alter Wein in neuen Schläuchen!	67
3.2	Das Projekt „Forum Gute Führung“ – Diskursive Erarbeitung von Führungsleitlinien	68
3.2.1	Das Projekt.	69
3.2.2	Die Wertewelt-Studie	69
3.2.2.1	Zehn Kernaussagen	70
3.2.2.2	Fünf Führungstypen	71
3.2.2.3	Der Weg in die Zukunft.	72
	Literatur.	73
Teil II Führung heute – Was wird von Führungskräften erwartet?		
4	Was ist Führung und was ist eine Führungskraft?	77
4.1	Führung	78
4.2	Führungskräfte	79
4.2.1	Die Führungskraft als Vorgesetzter	80
4.2.2	Die Führungskraft als Partner in sozialen Beziehungen	80
4.2.3	Die Führungskraft als Gestalter von Unternehmensstruktur und -kultur	81
	Literatur.	82
5	Wie man Führungskraft wird – Das Casting	83
5.1	Eignungsdiagnostik	85
5.2	Persönlichkeitstests	85
5.3	Assessment Center und Development Center	86
	Literatur.	88

Teil III Motivation, Verantwortung, Haltung, Kommunikation – Reflexionsfelder für personale Führung

6	Wie funktionieren Motivation und Motivierung?	91
6.1	Theorien zur Motivation	91
6.1.1	Begriffsklärungen.	91
6.1.1.1	Motivation vs. Motivierung.	92
6.1.1.2	Intrinsisch vs. Extrinsisch	93
6.1.2	Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow: Von Luft und Liebe in die Selbstverwirklichung	93
6.1.2.1	Die Bedürfnisebenen.	95
6.1.2.2	Relevanz der Bedürfnistheorie von Maslow für Führungskräfte.	98
6.1.3	Alderfer's ERG-Theorie: Von der Frustrations-Regression zur Befriedigungs-Progression.	99
6.1.3.1	Die Thesen	99
6.1.3.2	Relevanz der Theorie von Alderfer für Führungskräfte	100
6.1.4	Bedürfnisse nach McClelland: Leistung, Beziehung, Macht	100
6.1.4.1	Das Modell	101
6.1.4.2	Relevanz der Theorie von McClelland für Führungskräfte	101
6.1.5	Herzberg's Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren und Hygienefaktoren.	101
6.1.5.1	Das Modell	102
6.1.5.2	Relevanz der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg für Führungskräfte.	102
6.1.6	Prozesstheorien: Erwartungen, Ziele, Reaktanz und Gerechtigkeit	103
6.1.6.1	Erwartungstheorien	103
6.1.6.2	Zieltheorien	104
6.1.6.3	Reaktanztheorie	105
6.1.6.4	Gleichheitstheorie	106
6.2	Anreizsysteme	106
6.2.1	Belohnung und Bedrohung	106
6.2.1.1	Belohnung	106
6.2.1.2	Bedrohung	107
6.2.2	Leistungsabhängige Vergütung	108
6.2.2.1	Steigerung des Unternehmenserfolgs durch leistungsabhängige Vergütung?	109

6.2.3	Lob vs. Anerkennung – Das Prinzip Augenhöhe	111
6.2.3.1	Wer lobt, schwingt sich auf.	111
6.2.3.2	Loben ist kontraproduktiv.	113
6.2.3.3	Anerkennung ist ein Grundbedürfnis	113
6.2.3.4	Anerkennung statt Lob	113
6.3	Was können Führungskräfte tun?	114
6.3.1	Leistungsverhalten verbessern	115
6.3.2	Leistungsbedingungen verbessern	115
6.3.3	Leistungsfähigkeit entwickeln	118
6.3.4	Leistungsbereitschaft fördern.	122
	Literatur.	125
7	Was bedeuten Verantwortung und Selbstverantwortung für eine Führungskraft?	127
7.1	Verantwortung	128
7.2	Selbstverantwortung.	129
7.2.1	Wählen: Unsere guten Gründe erkennen	131
7.2.2	Wollen: Change it, leave it or love it	132
7.2.3	Antworten: Unsere Sicht der Dinge.	134
7.2.3.1	Konstruierte Wirklichkeit	134
7.2.3.2	Verstehen ist unwahrscheinlich.	136
7.2.3.3	Verantwortung für die Interaktionen übernehmen.	136
7.3	Commitment	137
7.3.1	Rationale Angebote	137
7.3.2	Emotionale Angebote.	138
7.3.2.1	Commitment entsteht in den Herzen der Mitarbeiter.	139
7.3.2.2	Commitment – Tue es mit ganzem Herzen!	139
7.3.2.3	Wir tun es für uns!.	139
7.4	Was können Führungskräfte tun?	139
7.4.1	Mitarbeiter in die Selbstverantwortung führen!	139
7.4.1.1	Führungsaufgabe: Loslassen.	140
7.4.1.2	Führungsaufgabe: Machen lassen.	140
7.4.1.3	Führungsaufgabe Rahmenbedingungen schaffen	141
7.4.1.4	Führungsaufgabe Fehlerkultur	141
7.4.2	Vorbildfunktion?	142
7.4.2.1	Fachliches Vorbild.	142
7.4.2.2	Menschliches Vorbild	142

7.4.3	Umgang mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern	142
7.4.3.1	Belohnung und Bestrafung vermeiden	143
7.4.3.2	Feedback und Konfrontation statt Kritik.	143
	Literatur.	144
8	Kommunikation und Gesprächsführung	145
8.1	Grundlagen der Kommunikation	145
8.1.1	Was ist und wie funktioniert Kommunikation?	146
8.1.2	Das Nachrichtenquadrat.	148
8.1.3	Der vierohrige Empfänger	149
8.1.4	Das Modell der Kommunikationspsychologie.	150
8.1.5	Das Teufelskreis-Schema.	151
8.1.5.1	Das System Zweierbeziehung	151
8.1.5.2	Der einfache Teufelskreis	151
8.1.5.3	Horizontale Kommunikation.	153
8.2	Kommunikationsstile – Wer passt zu wem?	153
8.2.1	Der bedürftig-abhängige Stil	155
8.2.2	Der helfende Stil	156
8.2.3	Der selbstlose Stil.	157
8.2.4	Der aggressiv-entwertende Stil	158
8.2.5	Der sich beweisende Stil	158
8.2.6	Der bestimmend-kontrollierende Stil.	159
8.2.7	Der sich distanzierende Stil	160
8.2.8	Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil	162
8.3	Transaktionsanalyse – Entscheiden Sie selbst, ob Sie das Angebot annehmen	163
8.3.1	Die Ich-Zustände	163
8.3.1.1	Das Eltern-Ich	164
8.3.1.2	Das Kindheits-Ich	165
8.3.1.3	Das Erwachsenen-Ich	165
8.3.2	Das funktionale Ich-Zustandsmodell.	166
8.3.2.1	Kritisches Eltern-Ich	166
8.3.2.2	Nährendes Eltern-Ich	167
8.3.2.3	Freies Kindheits-Ich	167
8.3.2.4	Angepasstes Kindheits-Ich	167
8.3.2.5	Rebellisches Kindheits-Ich	167
8.3.2.6	Erwachsenen-Ich.	168
8.3.3	Transaktionen.	169
8.3.3.1	Komplementäre Transaktionen	169
8.3.3.2	Gekreuzte Transaktionen.	171
8.3.3.3	Verdeckte Transaktionen.	175

8.3.4	Grundpositionen	177
8.3.4.1	Bezugsrahmen, Grundbotschaften und Grundüberzeugungen	177
8.3.4.2	Das Modell der vier Lebensanschauungen	177
8.3.4.3	Umgang mit den Grundpositionen	179
8.3.4.4	Re-Definieren	179
8.3.4.5	Psychologische Spiele	181
8.4	Gesprächsführung verstehen	183
8.4.1	Grundregeln wertschätzender Gesprächsführung	184
8.4.2	Leitfaden Mitarbeitergespräche	188
8.4.2.1	Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch	189
8.4.2.2	Gesprächseröffnung	190
8.4.2.3	Situationsanalyse	191
8.4.2.4	Zielfindung und Zielvereinbarung	192
8.4.2.5	Maßnahmenplanung	193
8.4.2.6	Abschluss und Bilanz	193
8.5	Gesprächstechniken	194
8.5.1	Überzeugend argumentieren	195
8.5.1.1	Auseinandersetzung mit Argumenten unserer Gesprächspartner	195
8.5.1.2	Aufbau überzeugender Argumentation	197
8.5.2	Das Feedback-Gespräch	198
8.5.2.1	Warum und wie soll Feedback gegeben werden?	198
8.5.2.2	Führungskräfte-Feedback	200
8.5.3	Small Talk	202
8.5.4	Sich gegen Angriffe wehren	203
8.5.4.1	Schlagfertig sein	203
8.5.4.2	Zum produktiven Gespräch zurückkehren	204
8.5.4.3	Manipulative Scheinargumente erkennen	206
8.5.4.4	Rhetorische Tricks durchschauen	206
8.5.4.5	Killerphrasen begegnen	209
	Literatur	209

Teil IV Werte, Macht, Change, Arbeitsbeziehungen, Gesundheit – Reflexionsfelder für die strukturelle Führung

9	Führen mit Werten	213
9.1	Warum Führen mit Werten?	213
9.2	Führungskräftebefragung 2016	215

9.3	Führen mit Werten in der Bundeswehr	217
9.3.1	Auftragstaktik	219
9.3.2	Koblenzer Entscheidungscheck	220
9.4	Das Parlament der Weltreligionen und das Projekt Weltethos von Hans Küng	220
9.5	Die sieben Primärwerte	222
9.5.1	Gerechtigkeit	222
9.5.1.1	Juristische Gerechtigkeit	222
9.5.1.2	Soziale Gerechtigkeit	223
9.5.1.3	Sich selbst gerecht werden	224
9.5.2	Tapferkeit	225
9.5.3	Maß	225
9.5.4	Klugheit	226
9.5.5	Glaube und Vertrauen	226
9.5.6	Hoffnung	227
9.5.7	Liebe	227
	Literatur	227
10	Mikropolitik – Umgang mit Macht in Organisationen	229
10.1	Mikropolitik im Unternehmensalltag	229
10.2	Grundlagen zum Verständnis von Mikropolitik im Unternehmen	231
10.2.1	Was ist Mikropolitik?	231
10.2.2	Führung und Mikropolitik	232
10.2.3	Unternehmensziele und Mikropolitik	233
10.2.3.1	Anspruchsgruppen	234
10.2.3.2	Formalziele	234
10.2.3.3	Kerngruppe	236
10.2.4	Mikropolitik als Ursache des Wandels	236
10.3	Mikropolitische Analyse	237
10.4	Mikropolitische Spiele	243
	Literatur	245
11	Changemanagement und Führen von Veränderungen	247
11.1	Antriebskräfte des Wandels in Unternehmen	247
11.1.1	Wandel durch Strukturierung	248
11.1.2	Wandel durch Mikropolitik	254
11.1.3	Wandel durch Anpassung an veränderte externe Rahmenbedingungen	255
11.2	Management von Veränderungsprozessen	256
11.2.1	Aufgabe von Changemanagement: Gestaltung der Wandlungsprozesse im Unternehmen	256
11.2.2	Das Phänomen des Wandels – kaum gestellte Fragen	257
11.2.3	Wandlungsbedarf erkennen	259

11.2.4	Wandlungsfähigkeit analysieren und herstellen	260
11.2.5	Wandlungsbereitschaft erzielen	260
11.2.6	Vorgehensmodell für Veränderungsprojekte	262
11.3	Führung in Veränderungsprozessen	268
11.3.1	Führungssysteme in Veränderungsprozessen	268
11.3.1.1	Anreizsysteme	268
11.3.1.2	Personalentwicklungssysteme	269
11.3.2	Personale Führung von Veränderungsprozessen	269
11.3.2.1	Lehren aus der Strukturierungstheorie für die personale Führung	270
11.3.2.2	Führung als Richtungsgeber, Coach und Moderator	270
11.3.2.3	Produktiver Umgang mit Widerstand	271
11.3.3	Und die Führungskraft selbst?	272
	Literatur	273
12	Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung	275
12.1	Industrielle Beziehungen	275
12.1.1	Arbeitsbeziehungen	276
12.1.2	Akteure	277
12.1.3	Employee Relations und Human Resource Management	278
12.1.4	Employee-Relations-Policies	281
12.1.5	Vertrauenskultur und der Psychologische Vertrag	282
12.2	Regelung der Arbeitsbeziehungen durch das Arbeitsrecht	284
12.2.1	Systematik des Arbeitsrechts	285
12.2.1.1	Begriffe	285
12.2.1.2	Deutsches Arbeitsrecht	287
12.2.2	Ebenen des Arbeitsrechts	290
12.2.3	Individuelles Arbeitsrecht	290
12.2.3.1	Arbeitsvertragsrecht	291
12.2.3.2	Arbeitsschutzrecht	294
12.2.4	Kollektives Arbeitsrecht	297
12.2.5	Tarifvertragsrecht	298
12.2.6	Betriebliche Mitbestimmung	302
12.2.6.1	Der Betriebsrat	303
12.2.6.2	Aufgaben des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz	305
12.2.6.3	Kompetenzen des Betriebsrats bei der Erfüllung seiner Aufgaben	306
12.2.6.4	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz	306

12.2.6.5	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats – wesentliche Mitbestimmungsfelder	307
12.2.6.6	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats – Verfahren	311
12.2.6.7	Betriebsvereinbarung	312
12.2.6.8	Einigungsstelle	312
12.2.6.9	Beispiel: Mitbestimmung bei der Einführung von technischen Systemen	313
12.2.6.10	Gerichtsverfahren bei der Verletzung von Mitbestimmungsrechten	315
12.2.6.11	Beispiel einer misslungenen SAP-Einführung	316
	Literatur.	319
13	Gesundheitsorientierte Führung	321
13.1	Leistungsminderung durch Krankheit, Beschwerden, Probleme und Sorgen	321
13.1.1	Die Symptom-Perspektive	322
13.1.2	Ursachen für Leistungsminderung	322
13.1.2.1	Faktoren im Untergrund	322
13.1.2.2	Auswirkungen von Erwartungen und Druck.	325
13.2	Was können Unternehmen tun?	326
13.2.1	Gesetzliche Pflichten	327
13.2.1.1	Arbeitsschutzrecht	327
13.2.1.2	Gefährdungsbeurteilung	328
13.2.1.3	Psychische Gefährdungsbeurteilung	329
13.2.2	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	330
13.2.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).	332
13.2.3.1	Die DIN SPEC 91020	332
13.2.3.2	Was tun? BGM-Strategie als Change-Prozess.	333
	Literatur.	334
Teil V Fazit		
14	Das Phänomen Führung – Herkunft und Ideologie heutigen Führungsverständnisses	339
14.1	Wie es dazu kam – Die Entstehung von Führung als Resultat gesellschaftlicher Entwicklung	339
14.2	Warum die Menschen das mitmachen – Führung als soziale Konstruktion.	340
14.3	Was ist Führung und was ist eine Führungskraft?	341
	Literatur.	342

15 Reflexionsfelder für die personale Führung	343
15.1 Motivation und Motivierung	343
15.2 Verantwortung und Selbstverantwortung	345
15.3 Kommunikation und Gesprächsführung	346
16 Reflexionsfelder für die strukturelle Führung	347
16.1 Führen mit Werten	347
16.2 Mikropolitik – Umgang mit Macht in Organisationen	348
16.3 Changemanagement und Führen von Veränderungen	349
16.4 Arbeitsbeziehungen	350
16.5 Regelung der Arbeitsbeziehungen durch das Arbeitsrecht	351
16.6 Gesundheitsorientierte Führung	352
Sachverzeichnis	355

Über den Autor



Peter Berger ist Ingenieur und Politikwissenschaftler. Er ist Professor an der HAW Hamburg und forscht zur Entwicklung von Führung und Management. Für sein Blended Learning Seminar „Mitarbeiterführung“ hat er den Hamburger Lehrpreis erhalten. Er hat das „Forum Gute Führung“ im Rahmen des gleichnamigen INQA-Projekts mit aufgebaut und führt mit seiner Firma professore.de unter dem Label „Good Leadership Practice“ Programme für die Führungskräfteentwicklung durch.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Das Arbeitspolitische Transformationsproblem	7
Abb. 1.2	Formen der Arbeitsteilung	8
Abb. 1.3	Führungsgitter.	33
Abb. 1.4	Glockenkurve.	34
Abb. 2.1	Menschliches Verhalten in sozialen Systemen	51
Abb. 3.1	Technisierung als Resultat gesellschaftlicher Entwicklung	62
Abb. 3.2	Die falsche Darstellung der Digitalisierung als Subjekt.	63
Abb. 4.1	Einflussphären von Führungskräften	78
Abb. 6.1	Das Atommodell der Führung	92
Abb. 6.2	Maslow'sche Bedürfnispyramide	94
Abb. 6.3	Motivatoren und Hygienefaktoren	102
Abb. 6.4	Leistungsabhängige Vergütung für Führungskräfte	108
Abb. 6.5	Unternehmenserfolg durch leistungsabhängige Managementvergütung?	109
Abb. 6.6	Leistungsverhalten	115
Abb. 6.7	Personalbeschaffung im Strategischen Human Resource Management.	119
Abb. 6.8	Personalentwicklung im Strategischen Human Resource Management.	120
Abb. 7.1	Wirklichkeitskonstruktion am Beispiel einer SAP-Einführung	135
Abb. 7.2	Der Commitment-Kreislauf	138
Abb. 8.1	Missverständnisse beim Kommunizieren	147
Abb. 8.2	Das Nachrichtenquadrat	148
Abb. 8.3	Das Vier-Ohren-Modell	149
Abb. 8.4	Der einfache Teufelskreis	152
Abb. 8.5	Beispiel: Misstrauischer Chef.	152
Abb. 8.6	Horizontale Kommunikation	153
Abb. 8.7	Kommunikationsstile	154
Abb. 8.8	Die Ich-Zustände	164
Abb. 8.9	Das funktionale Ich-Zustandsmodell	166

Abb. 8.10	Komplementäre Transaktion zwischen Eltern-Ich-Zuständen	170
Abb. 8.11	Komplementäre Transaktion zwischen freien Kindheits-Ich-Zuständen	170
Abb. 8.12	Komplementäre Transaktion zwischen Erwachsenen-Ich-Zuständen	171
Abb. 8.13	Komplementäre Transaktion zwischen Kindheits-Ich und währendem Eltern-Ich	171
Abb. 8.14	Gekreuzte Transaktion: Erwachsenen-Ich wird von Eltern-Ich gekreuzt	172
Abb. 8.15	Gekreuzte Transaktion: Erwachsenen-Ich wird von Kindheits-Ich gekreuzt	172
Abb. 8.16	Gekreuzte Transaktion: Erwachsenen-Ich wird von Kindheits-Ich gekreuzt und als Komplementär-Transaktion fortgesetzt	173
Abb. 8.17	Gekreuzte Transaktion: Erwachsenen-Ich wird von Eltern-Ich gekreuzt und als Komplementär-Transaktion fortgesetzt	174
Abb. 8.18	Gekreuzte Transaktion: Erwachsenen-Ich wird von Kindheits-Ich gekreuzt und durch erneutes Kreuzen im Erwachsenen-Ich fortgesetzt	174
Abb. 8.19	Gekreuzte Transaktion: Erwachsenen-Ich wird von Eltern-Ich gekreuzt und durch erneutes Kreuzen im Erwachsenen-Ich fortgesetzt	175
Abb. 8.20	Verdeckte Transaktion: Offen wird auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs kommuniziert, verdeckt wird im Hintergrund ein Eltern-Kind-Angebot gemacht	176
Abb. 8.21	Verdeckte Transaktion: Frage aus dem Erwachsenen-Ich, verdeckt ein Eltern-Kind-Angebot das wird angenommen wird	176
Abb. 8.22	Vorgehensmodell für Mitarbeitergespräche	189
Abb. 8.23	Auf die Perspektive kommt es an!	199
Abb. 8.24	Der blinde Fleck	199
Abb. 8.25	Beispiel: Kriterien für ein Führungskräfte-Feedback in einer Behörde	202
Abb. 9.1	Relative Rangfolge zentraler Wertebegriffe 2010–2016.	216
Abb. 10.1	Einfluss von Mikropolitik auf die Ziele der Anspruchsgruppen und die Bildung der Formalziele.	234
Abb. 10.2	Mikropolitik als Ursache des Wandels	237
Abb. 11.1	Modell der Strukturation.	249
Abb. 11.2	Wandel durch externe Rahmenbedingungen	256
Abb. 11.3	Aufgaben von Changemanagement	257
Abb. 11.4	Wandlungsbedarf – Wandlungsfähigkeit – Wandlungsbereitschaft	259

Abb. 11.5	Projektmanagement.	262
Abb. 11.6	Changemanagement in den Projektphasen.	263
Abb. 12.1	Arbeitsbeziehungen	276
Abb. 12.2	Akteure industrieller Beziehungen.	278
Abb. 12.3	Gestaltung von Employee Relations durch das Human Resource Management.	279
Abb. 12.4	Begriffe im Arbeitsrecht.	285
Abb. 12.5	Deutsches Arbeitsrecht.	287
Abb. 12.6	Ebenen des Arbeitsrechts	290
Abb. 12.7	Individuelles Arbeitsrecht.	291
Abb. 12.8	Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis.	292
Abb. 12.9	Grundsätze des Arbeitsschutzrechts.	295
Abb. 12.10	Kollektives Arbeitsrecht	297
Abb. 12.11	Klassifizierung von Tarifverträgen	298
Abb. 12.12	Phasen des Arbeitskampfes	301
Abb. 12.13	Personelle Angelegenheiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz	310
Abb. 12.14	Regelungsweg bei Mitbestimmungsfragen	312
Abb. 13.1	Die Symptom-Perspektive	323
Abb. 13.2	Die Gründe im Untergrund.	324
Abb. 13.3	Ursachen und Folgen von Präsentismus.	325
Abb. 13.4	Menschen im Unternehmen	327
Abb. 13.5	Gefährdungsbeurteilung.	329

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Managementansätze unter den Bedingungen industrieller Arbeitsteilung	24
Tab. 1.2	Menschenbilder	25
Tab. 1.3	Theorien über den Menschen von McGregor	28
Tab. 1.4	Transformale Führung	35
Tab. 9.1	Bedeutung der erhobenen Werte.	216
Tab. 9.2	Bedeutung der Selbstbild-Kategorien.	217
Tab. 10.1	Akteure und ihre Ansprüche nach dem Anspruchsgruppenkonzept.	235
Tab. 10.2	Akteure und ihre Handlungspotenziale nach dem Konzept der Mikropolitik	238