



Eric Lippmann · Andres Pfister
Urs Jörg *Hrsg.*

Handbuch **Angewandte Psychologie für Führungskräfte**

Führungskompetenz und Führungswissen

5. Auflage

 Springer

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Eric Lippmann
Andres Pfister
Urs Jörg
(Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

5., vollständig überarbeitete Auflage 2019

Mit 168 Abbildungen, 63 Tabellen und Illustrationen

Herausgeber

Eric Lippmann
IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

Urs Jörg
IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

Andres Pfister
IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-662-55809-6 ISBN 978-3-662-55810-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 1999, 2004, 2008, 2013, 2019

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.

Illustrationen: Tobias Leuenberger

Einbandabbildung: © euregiocontent / stock.adobe.com

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Vorwort zur 5. Auflage

Mit großer Freude legen wir Ihnen die inzwischen 5. Auflage des Handbuches Angewandte Psychologie für Führungskräfte vor. Dieses Buch ist mehr als das Ergebnis der Zusammenarbeit einer Gruppe von Autoren und Autorinnen. Es ist entstanden aus der 70-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 19 Jahren, beim Verfassen der 1. Auflage, war das „Vorgesetzten-Seminar“ eine zweijährige berufsbegleitende Institution zur überbetrieblichen Entwicklung von Führungskräften.

Die 3. und 4. Auflage waren 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, Pflege, Medizin und Verwaltung sowie aus schulischen, sozialen und kirchlichen Organisationen. Weit über 6000 Teilnehmende haben sich bis heute am IAP Zürich in ihren Führungskompetenzen weiterqualifiziert. Heute beträgt der Frauenanteil rund 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 5. Auflage stellt in der Geschichte des Handbuches eine bedeutende Änderung dar: Mitherausgeber Thomas Steiger, langjähriger Studienleiter des Lehrgangs und danach Leiter der Managemententwicklung der Stadt Zürich, ist in den Ruhestand getreten. Als Nachfolge zeichnen Prof. Dr. Andres Pfister und Urs Jörg zusammen mit Prof. Dr. Eric Lippmann als Herausgeber.

Die Autorinnen und Autoren sind weiterhin mit wenigen Ausnahmen festangestellte, ehemalige bzw. freie Mitarbeitende des IAP Institutes für Angewandte Psychologie Zürich. Sie waren oder sind Dozentinnen und Dozenten 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, Texte zu verfassen oder zu überarbeiten und auf den neuesten Stand zu bringen.

Auch die 5. Auflage wird wieder mit Zeichnungen illustriert. Hier fand ebenfalls ein Generationenwechsel statt. Das IAP ist seit ein paar Jahren ins Toniareal in Zürich West umgezogen und seitdem mit den Zürcher Hochschulen der Künste (ZHdK) unter einem Dach. Daher lag es nahe, ein Nachwuchstalente unter diesem Dach zu suchen. Wir sind sicher, in der Person von Tobias Leuenberger fündig geworden zu sein. Ihm danken wir ganz herzlich, denn seine trefflichen Bilder verweisen mit einem Schmunzeln auf Kerngedanken unserer Texte und regen zu einer vertiefenden Auseinandersetzung mit ihnen an.

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

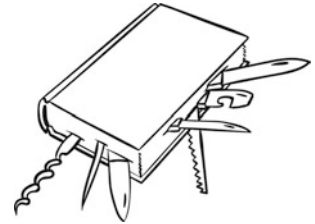
Besonderer Dank gebührt dem Planer bei Springer, Herrn Joachim Coch, und der Projektmanagerin, Frau Judith Danziger. Herr Coch hat nun schon bei einigen Auflagen mitgewirkt und mit dem IAP in den letzten Jahren manch andere Publikationen verwirklicht.

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 5. 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.

Prof. Dr. Eric Lippmann, Prof. Dr. Andres Pfister, Urs Jörg
Zürich, im Frühjahr 2018

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.



Vielfalt anstelle von „richtig“
oder „falsch“

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 sie in ihren Annahmen bestätigt und damit dazu verleitet, wieder ähnlich zu reagieren. 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, selbst 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 Führungszintelligenz umschreiben. Führungszintelligenz 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.

Führungskraft schafft
Wirklichkeiten

Führungsmintelligenz

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 an Theorien, Denkmuster, Hypothesen, Annahmen, Methoden, Instrumente, Tipps, die geeignet sind, eigene Denkmuster zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Praxisbezogene Vertiefungsfragen unterstützen den Transfer in den Führungsaltag. 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.

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.

Autorenkollektiv mit vernetzter Perspektive

Diese gemeinsamen Grundlagen des Führungsverständnisses sind Gegenstand der ersten Sektion des vorliegenden Werkes. Ausgehend von der Frage, inwiefern zumeist unreflektierte, unbewusste Menschenbilder Führungsverhalten beeinflussen, beziehen sich spätere Überlegungen immer auf ein komplexes Menschenbild (► Kap. 1). Die kritische Würdigung herkömmlicher Vorstellungen von Organisationen führt zur Darstellung eines systemischen Organisationsverständnisses (► Kap. 2). Die Betrachtung von Entwicklungen auf dem Gebiet der Führungsforschung und -theorien (► Kap. 3) mündet in die Formulierung eines komplexen Führungsverständnisses, des Rollenkonzepts der Führung (► Kap. 4). 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? Die psychologischen Grundlagen in ► Kap. 5 erklären, wie Menschen erleben, fühlen, denken, handeln und was sie antreibt. Diese Prozesse bilden die Grundlagen allen Verhaltens von Menschen in einer Organisation. In den nachfolgenden Kapiteln wird zuerst ein vertiefter Blick auch die Führungskraft selbst geworfen und wie diese Leistung und Verhalten von sich selbst aber auch ändern konkret beeinflussen können (► Kap. 6). 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? (► Kap. 7) Als Führungskraft aber auch als Mitarbeitende ist man häufig damit konfrontiert, Probleme konstruktiv zu lösen und Entscheidungen zu fällen. Kreativitätstechniken helfen dabei, die Lösungsalternativen zu erweitern und bessere Lösungen zu finden (► Kap. 8). Wie gelingt es einer Führungskraft, durch Kommunikation die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden tragfähig zu gestalten? Vertieft wird auf die Thematik der Kommunikation, der Gesprächsführung und des Feedbackgebens eingegangen (► Kap. 9). Anschließend wird auf die Gestaltung der Arbeit in und mit Gruppen das Augenmerk gelegt: Was sind die Ansprüche, Möglichkeiten und Konzepte (► Kap. 10)?

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: Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting (► Kap. 11). Im Weiteren betreffen alle Aspekte des Organisierens diese Rahmenbedingungen. Organisation wird so zu einer zentralen Führungsaufgabe (► Kap. 12). 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 (► Kap. 13). Von ebenso großer Bedeutung ist es, wissensmäßige und emotionale Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zu schaffen bzw. Informieren, Wissen durchlässig machen, Lernchancen schaffen, Identifikation und Motivation ermöglichen (► Kap. 14). Die Führungs-

Grundlagen des Führungs-
verständnisses

Rollenkonzept als
roter Faden

Gestaltung der eigenen
Führungsrolle

kraft ist auch Teil einer Organisation und das kollektive Handeln dient einem gemeinsamen Zweck und bestimmten Zielen. Führen mit Zielen ist Inhalt des ► Kap. 15.

Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Rollen der Mitarbeitenden

Einige wichtige Führungsaufgaben entziehen sich einer monografischen Darstellung, also der Hervorhebung einer einzelnen Erscheinung des Führungsprozesses; sie erfordern vielmehr eine ganzheitliche Wahrnehmung. Die letzte Sektion 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 (► Kap. 16), dem Umgang mit Konflikten als Führungsaufgabe (► Kap. 17) und der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen (► Kap. 18). Dazu gehören auch neuere Gesichtspunkte des Managements, wie das Bewältigen von Unterschieden in Organisationen: Unterschiedliche Generationen, Männer und Frauen, Menschen unterschiedlichster Herkunft, Ausbildung und Sozialisation als auch Menschen mit Beeinträchtigung sind heutzutage in Organisationen tätig. Diversity Management beleuchtet den konstruktiven Umgang mit diesen Ressourcen (► Kap. 19). Es ist nicht auszuschließen, dass eine Führungskraft auch auf Menschen mit Verhaltensauffälligkeiten trifft. ► Kap. 20 zeigt auf, wie konstruktiv mit diesen Herausforderungen umgegangen werden kann, um diese Menschen adäquat zu führen. Letztendlich erhält man mit einer Führungsrolle auch Macht. Der Umgang damit wie auch die Mikropolitik, welche Entscheidungen maßgeblich beeinflussen, sind Bestandteil des ► Kap. 21. Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit neuen Entwicklungen und Formen der Führung, welche Führungskräfte überall auf der Welt in naher Zukunft vermehrt beschäftigen können (► Kap. 22).

Management komplexer Führungssituationen

Wir haben schon darauf hingewiesen: Das Buch entstammt dem Kontext einer umfassenden Führungsausbildung und stellt nur einen Teil eines didaktischen Gesamtpaketes dar. 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 Leserinnen und Lesern 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 der ersten Sektion sind fundamental und wichtig für die übrigen Kapitel. Wir empfehlen den Lesern dringend, diese Kapitel zuerst zu studieren. Vielleicht wird deren Wich-

tigkeit erst nach der weiterführenden Lektüre wirklich deutlich. Wir empfehlen deshalb, auf diese Basistexte immer wieder zurückzukommen: Sie sind gewissermaßen die Schlüssel zum Gesamttext.

Die meisten Texte dieses Buches betonen einzelne Aspekte des Phänomens Führung und ermöglichen einen raschen Zugriff auf konkrete Fragestellungen zum jeweiligen Thema. Ein viel weitergehender 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 Zerkennnisnahme rezeptartiger Hinweise, sondern durch das Verstehen und Verinnerlichen von Zusammenhängen und dem Anspruch, diese im Führungsalltag zu berücksichtigen.

Viele 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.

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.
- 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

erweiterter Nutzen durch
Vernetzung der Texte

Vertiefungsfragen unterstützen
Praxistransfer

kollektives Lernen
in Gruppen

Intervision:
kollegiales Beraten

der Anwendung auf den Fall werden die betreffenden Kapitel kritisch gelesen. Intersision ist eine der leistungsfähigsten Möglichkeiten der Führungsentwicklung. In diesem Zusammenhang verweisen wir gerne auf das Buch von Lippmann (2013): Intersision – Kollegiales Coaching professionell gestalten. Dieses Buch gibt eine Fülle von Anregungen und Methoden für die Gestaltung von kollegialem Lernen.

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

Kurzinformationen

Über die Herausgeber



Jörg, Urs

Master of Science (M. Sc.), Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie, der klinischen Psychologie und Psychotherapie an den Universitäten Bern und Fribourg. Eidgenössisch diplomierter Augenoptikermeister. Langjährige internationale Führungstätigkeit in verschiedenen Unternehmen und als Coach, Trainer und Berater von Fach- und Führungskräften sowie von Organisationen.

Seit 2011 wirkt Urs Jörg am Institut für angewandte Psychologie (IAP), der Zürcher Hochschulen für angewandte Wissenschaften (ZHAW). Er ist als Studienleiter des Master of Advanced Studies Leadership & Management (MAS L&M) und als Berater, Coach, Dozent und Trainer tätig.



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 innerhalb der ZHAW und Studienleiter im „Master of Advanced Studies (MAS) Coaching, Supervision und 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)
- Intevision: Kollegiales Coaching professionell gestalten. (3. Auflage 2013)
- Drogenabhängigkeit: Familientherapie und Prävention. (1990)

Weitere Publikationen:

- Identität im Zeitalter des Chamäleons (3. aktualisierte Auflage 2018)



Pfister, Andres, Prof. Dr.

Studium der Psychologie mit Vertiefung Sozial- und Wirtschaftspsychologie (Universität Basel), Dissertation in der Psychologie mit Fokus Führung (Universität Zürich), Wissenschaftlicher Assistent und Dozent an der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK), am IAP als Professor für Leadership tätig, Forschungsinteressen in den Bereichen destruktives Führungsverhalten, klassische Führungsherausforderungen und Führung in Architektur und Bauwesen.

Über die Autorinnen und Autoren



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.



Beutter, Claudia

lic. phil. Psychologin und Organisationsberaterin BSO. Internationale Weiterbildungen, in Organisationsentwicklung und Change Beratung. Langjährige Führungserfahrung auf verschiedenen Stufen in mehrsprachigen Unternehmen der Industrie und Dienstleistungsbranche. Führungsentwicklung- und Projektverantwortung in Pionierfunktionen und Restrukturierungen. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie arbeitet sie als Beraterin und Dozentin im Bereich Leadership, Change und Beratungsweiterbildungen. Ihre Schwerpunkte sind Organisationsberatung und -entwicklung, Feedback und Reflexion.



Bremi, Renée

Studium an der Universität Zürich. Seit 2002 am Institut für Angewandte Psychologie mit Schwerpunkt Personaldiagnostik. Beratungsmandate und Coaching für HR-Verantwortliche im Bereich Potenzialeinschätzung und Personalentwicklung, Interviewtechnik. Kaderselektion, Development Center für Fach- und Führungskräfte. Studienleitung CAS Personalentwicklung & -diagnostik.

Dozentin an der Fachhochschule für Angewandte Psychologie (ZHAW-P) in den Bachelor- und Masterstudiengängen.



Burla, Stephan, Dr.

Dr. rer. pol., Studium der Wirtschaftswissenschaften in St. Gallen und Basel, Zertifikat in Hochschuldidaktik. Langjährige empirische Forschungsarbeit zu Führungskulturen. Seminarleiter mit Schwerpunkt Führung im politischen Kontext. Managementberater bei burla management, Basel. Geschäftsführer der Stiftung Medizinische Notrufzentrale MNZ, Basel. Verwaltungsratspräsident einer Privatklinik.



Chlopoczki, Andrea

M. A., MSc Coach, Changebegleiterin und Dozentin am IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich. Studium der Angewandten Psychologie mit Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Studium der Germanistik und Amerikanistik an der Philipps-Universität Marburg. Vielfältige Berufserfahrungen im Kulturbereich (Theater, Übersetzung, Buchhandel und Verlagswesen) sowie als Trainerin und Lektorin in der strategischen Unternehmensberatung.



Duménil, Jean-Christophe

Dipl. Ing. ETH (MSc.), NDS in Fachdidaktik und in Betriebswirtschaft (EMBA). Weiterbildungen in führungspsychologischen und betriebsorganisatorischen Themen. Langjährige Berufserfahrung als Ingenieur und Berater in unterschiedlichen Führungspositionen (Industrie, IT, Consulting und Dienstleitungen). Management internationaler Engineering-Projekte. Beratung und Begleitung komplexer Change-Projekte. Mehrjährige Erfahrung als Consultant, Coach und Trainer von Führungskräften und Geschäftsleiter. Begleitung ganzer Unternehmungen auf dem Weg zu agilen Organisationen. Seit 2017 vollamtlicher Dozent, Berater und Studiengangleiter am IAP im Zentrum für Leadership, Coaching und Change-Management.



Eberhardt, Daniela, Prof. Dr.

Psychologin und Verwaltungswirtin. Interdisziplinäre Promotion in Psychologie und Management. Direktorin Human Resources Management Stadt Zürich. Verantwortlich für die stadtweite Umsetzung der HR Strategie und gesamtstädtische HR Aufgaben für ca. 28.000 Mitarbeitende. Leiterin der Abteilung HR Stadt Zürich mit ca. 140 Mitarbeitenden. Umfassende internationale Erfahrungen in der Führungsentwicklung, der Einführung von Führungssystemen und im Change Management. Erfahrungen als Führungsperson, externe und interne Beraterin in diversen Branchen und als wissenschaftliche Mitarbeiterin/Dozentin an Hochschulen in Deutschland, den USA und in der Schweiz. Von 2008–2015 Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich.



Garcia, Tamara

M. Sc. Studium der Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Fribourg. Weiterbildung in Coaching und Organisationsentwicklung mit hypnosystemischen und lösungsorientierten Konzepten am Milton Erickson Institut Heidelberg. Am IAP als Beraterin und Dozentin im Zentrum für Leadership, Coaching und Change Management in der Weiterbildung, Dienstleistung und Forschung tätig. Schwerpunkte: Kommunikation, Coaching von Führungskräften, Führungskräfteentwicklung in Organisationen und interkulturelle Kompetenz.



Gundrum, Ellen

Ellen Gundrum studierte Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Mannheim; nach einem Trainee-Programm im Bereich Marketing-Vertrieb in einem internationalen Industrieunternehmen war sie über 15 Jahre als Beraterin und Strategische Planerin in Kommunikationsagenturen in Deutschland und der Schweiz tätig; 2006/2007 begleitete Ellen Gundrum als Leiterin Marketing und Kommunikation die Überführung der Marke IAP Institut für Angewandte Psychologie in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Seit 2008 ist sie Leiterin der Stabsstelle Strategische Marktbearbeitung; seit 2015 leitet sie ein Projekt, das sich mit dem digitalen Wandel in der Arbeitswelt, Weiterbildung und Beratung befasst und diesen Wandel am IAP fördert. Ellen Gundrum ist zudem als freie Kommunikationsberaterin tätig.



Heer, Stefan

Unternehmer, Berater, Dozent. Studium in Angewandter Psychologie (M.Sc) und Elektrotechnik (FH). Forschungsarbeit zum Thema „Die menschliche Seite der Innovation“. 15 Jahre Industrieerfahrung als Führungskraft, Projektleiter, Organisationsentwickler. Lehrbeauftragter auf B.Sc.- und M.Sc.-Niveau. Selbstständiger Unternehmensberater in den Bereichen Führung, Innovation, Organisationsentwicklung, Kulturentwicklung, Mitarbeiterbefragung.



Hoffmann, Christoph

Dipl. Psych. FH, Dipl. Ing. HTL, Studium der Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der HAP. Weiterbildung in Andragogik und interkultureller Kommunikation. Erfahrungen in der Leitung in diversen Erwachsenenbildungsinstitutionen. Am IAP als Berater und Dozent im Zentrum für Leadership, Coaching und Change Management tätig. Studiengangleiter des CAS Leadership Basic und von diversen Weiterbildungskursen. Schwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Coaching von Führungskräften, Neuroleadership, Begleitung von Veränderungsprozessen, Teambildung und Organisationsentwicklung.



Jonassen, Marion

Dipl. Psych. FH, Dipl.-Verwaltungswirtin. Marion Jonassen war nach ihrem Verwaltungswirtschaftsstudium in unterschiedlichen Bereichen der Hamburgischen Verwaltung tätig, davon mehr als 16 Jahre in verschiedenen Führungspositionen. Als HR-Leiterin im IT- und Kommunikationszentrum der Stadt Hamburg begleitete und steuerte sie eine Vielzahl von Veränderungsprojekten und Personalentwicklungsmaßnahmen. 2004–2008 studierte sie in Zürich Angewandte Psychologie mit Vertiefung der Arbeits- und Organisationspsychologie. Nach dem Studium absolvierte sie mehrjährige Weiterbildungen in Transaktionsanalyse und in systemisch-lösungsorientierter Beratung. Seit 2009 ist sie im IAP Institut

für Angewandte Psychologie im Zentrum Leadership, Coaching und Change Management als Dozentin und Beraterin sowie als Studiengangsleitung in der Coachingausbildung tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind Coaching, Team- und Organisationsentwicklung, Kommunikation und Gesprächsführung.



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 selbstständig beratend tätig und Gestalter von Organisations- und Unternehmensentwicklungsprozessen, wobei das Ressourcenmanagement eine zentrale Rolle spielt.



Kiel, Volker, Prof. Dr.

Dr. phil.; Diplom-Pädagoge. Langjährige Aus- und Weiterbildungen in Gestalttherapie und Ansätzen der Humanistischen Psychologie (am IHP, Eschweiler), Systemischer Beratung und Therapie (am HSI, Heidelberg) und in hypnosystemischen Ansätzen für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung (am MEI, Heidelberg). Mehrjährige Tätigkeit als Personal- und Organisationsentwickler in leitender Funktion, Führungstrainer und Berater in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Seit 2009 Lehrsupervisor, Berater und Dozent am IAP, Zürich.



Klink, Thomas, Dr.

Dr. phil., Dipl. Ing. (FH) Studium des Ingenieurwesens (FH Furtwangen, D) und der Psychologie (Universität Fribourg, CH), Vertiefung in Arbeits- und Organisationspsychologie und Dissertation im Bereich der Stressforschung. Weiterbildung zum diplomierten Laufbahnberater. Internationale Berufserfahrung in der Fertigungsoptimierung (Japan, USA), im Produktmarketing und langjährige Erfahrung in Leitungsfunktionen im Bereich Human Resources in der Privatwirtschaft. Am IAP als Dozent und Berater im Bereich Leadership, Coaching & Change Management tätig.



Knafla, Imke, Dr.

Dr. phil., Psychologin und Psychotherapeutin, Studium der Psychologie an der Universität Trier, Promotion an der Universität Zürich. Weiterbildung an der Universität Bern zur Psychotherapeutin. Leitung der psychologischen Beratungsstelle der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Co-Studienleitung des „Master of Advanced Studies“ in Systemische Beratung. Mehrjährige Tätigkeit als Coach, Supervisorin, Dozentin und Psychotherapeutin am IAP Institut für Angewandte Psychologie.



Künzli, Hansjörg, Prof.

Prof., lic. phil. I, nach einer kaufmännischen Ausbildung Studium der Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Langjährig in der betriebswirtschaftlichen Erwachsenenbildung tätig. Ausbildungen in systemischer Organisationsentwicklung und hypnosystemischem Coaching. Co-Leiter der Fachgruppe Diagnostik und Beratung am Psychologischen Institut (PI). Forschungsprojekte und Publikationen in den Bereichen Laufbahnberatung, Coaching, Training und Organisationsentwicklung. Dozent für Beratungspsychologie und Methodenlehre. An der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) im Department Psychologie tätig seit 1996.



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 selbstständige Unternehmensberaterin und Mitinhaberin der Kernen Resource Management AG in Küsnacht/Zürich.



Negri, Christoph, Prof. Dr.

Dr. phil. I, Arbeits- & Organisationspsychologe und Fachpsychologe für Sportpsychologie SBAP. Langjährige Erfahrung als Leiter in der Aus- und Weiterbildung in Schweizer Detailhandelsunternehmen. Leitet das IAP Institut für Angewandte Psychologie. Er arbeitet als Dozent, hält Beratungsmandate für verschiedene Profit- und Non-Profit-Organisationen inne und berät diverse Schweizer Spitzensportlerinnen und Spitzensportler. Seit 2015 führt er am IAP verstärkt neue Entwicklungen im Bereich Lernen und Lehren ein und treibt den digitalen Wandel in Weiterbildung und Dienstleistung voran.

Im Springer-Verlag ist von ihm bereits erschienen:
Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung (2010)



Neumann, Stefanie

M. Sc., Studium der Politikwissenschaften, der Japanologie und des Völkerrechts in Deutschland und Japan. Internationale Berufserfahrung im Bereich Business Development für Asien-Pazifik (Schweiz und Hongkong) in einem globalen Finanzunternehmen. Führung eines globalen Teams im Bereich Leadership und Talent Development. Vertiefung u. a. in den Bereichen systemisch-lösungsorientiertes Coaching (MAS), Strukturaufstellungen und hypnosystemische Beratung. Am IAP als Dozentin und Beraterin im Bereich Leadership, Coaching & Change Management tätig.

**Neumann, Uwe**

Diplom-Pädagoge (Schwerpunkte Erwachsenenbildung und Beratung), Ausbildung in General Managementthemen in St. Gallen, Fortbildungen in Systemischer Organisationsentwicklung, NLP, Transaktionsanalyse und Projektmanagement. Langjährige Erfahrung als Führungskraft, Berater und Führungsentwickler in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich als Berater und Dozent tätig mit den Arbeitsschwerpunkten Leadership und Management Development, Senior Management Beratung und Begleitung von Entwicklungsprozessen in den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur. Studiengangleiter im CAS Leadership Basic Flex und CAS Laterale Führung.

**Nordmann, Daniel**

Dipl.-Psych. IAP (Betriebs- und Organisationspsychologie) und Executive Master of Business Administration, Universität St. Gallen. Seit 2014 selbstständiger Unternehmensberater. Davor Regional Director EMEA eines global tätigen Logistikkonzerns. 2000–2007 CEO SBB Cargo AG, 1998–2000 Konzernpersonalchef der SBB AG. 1991–1997 Geschäftsführender Sekretär des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes (SGB). 1981–1991 Zentralsekretär verschiedener Mitgliedsverbände des SGB.

**Schär Gmelch, Marcel, Prof. Dr.**

Prof. Dr. phil., Psychologe und Psychotherapeut. Studium der Psychologie und Philosophie an der Universität Fribourg, Doktorarbeit an der Universität Zürich, Weiterbildung in Paarberatung und -therapie bei Prof. Dr. Bodenmann, Ausbildung zum Psychotherapeuten an der Universität Bern (Prof. Dr. K. Grawe & Prof. Dr. F. Caspar). Seit 2011 Leitung des Zentrums Klinische Psychologie und Psychotherapie am IAP Institut für Angewandte Psychologie und Co-Studienleitung vom MAS Systemischer Beratung.

**Steiger, Thomas, Dr.**

Dr. phil. I, Studium der Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Stv. Gesamtleiter und Leiter Aus- und Weiterbildung 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.



Streuli, Elisa, Dr.

Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Sprachwissenschaft an den Universitäten Basel und Zürich. Mehrjährige Tätigkeit in Wirtschaftsinformatik, Sozialforschung, Lehre und Verwaltung. Seit 2012 am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) als Dozentin und Beraterin im Bereich Leadership, Coaching und Konfliktmanagement tätig. Buchpublikationen zu Reichtum in der Schweiz, Verschuldung junger Erwachsener sowie Führungskarrieren („Mit Biss und Bravour – Lebenswege von Topmanagerinnen“).



Ullmann, Gisela

Gisela Ullmann, Dipl.-Supervisorin, Studium der Sozialarbeit und Supervision in Berlin und an der Gesamthochschule Kassel. Ausbildung in systemischer Beratung von Organisationen. Trainerin für Gruppen- und Organisationsdynamik DGGO. Langjährige freiberufliche Tätigkeit als Organisationsberaterin und Trainerin im Profit- und Non-Profit-Bereich. Lehrtätigkeit in verschiedenen Hochschulen und Weiterbildungsorganisationen, Teamentwicklung, Coaching und Konfliktberatungen. Von 2001 bis 2017 Studienleiterin im MAS Supervision & Coaching in Organisationen und im MAS Coaching & Organisationsberatung. Am IAP/ZHAW als Dozentin, Coach, Lehrsupervisorin und Mediatorin tätig.



Werkmann-Karcher, Birgit

Dipl.-Psychologin, Studium der Psychologie und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz. MSc in Organisationsentwicklung. Weiterbildungen in 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: Human Resource Management, HR-Beratung, Arbeitswelt 4.0, Teamarbeit und Teamentwicklung. Leiterin des Zentrums Human Resources, Development und Sportpsychologie am Institut für Angewandte Psychologie (IAP).



Zirkler, Michael, Prof. Dr.

Prof. Dr. phil. I., Dipl.-Psychologe. Studium der Psychologie und Sexualwissenschaft an der Universität Hamburg. Weiterbildungen in Gruppenmoderationsverfahren und systemischer Beratung. Bis 2008 Assistenzprofessor für Organisation, Führung und Personal an der Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum. Seither Leitung der Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung am Departement Angewandte Psychologie. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Transformationen von Organisationen mit derzeitigem Schwerpunkt auf selbstorganisierte Sozialsysteme (Holacracy), positive Organisation und Führungsforschung. Internationale Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeit mit Fokus Indien, Israel, Thailand, China.

Über den Cartoonisten



Tobias Leuenberger

1993 in eine Grafikerfamilie geboren. Besuch des Kunstgymnasiums Liceo Artistico in Zürich, danach Studium an der Zürcher Hochschule der Künste, Fachrichtung Visuelle Kommunikation. Seit 2016 tätig als User Interface Designer und Illustrator. Zeichnet, malt, sprayt leidenschaftlich gerne und stellt an Kunstaustellungen aus.

Über das 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.

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen des Führungsverständnisses

1	Menschenbilder	3
	<i>Andres Pfister</i>	
1.1	Definition und Funktion von Menschenbildern	4
1.2	Ursachen für den Wandel der Menschenbilder	6
1.3	Menschenbilder in der Organisationslehre	7
1.3.1	Klassischer Ansatz „economic man“	7
1.3.2	Beziehungsorientierter Ansatz	10
1.3.3	Motivationsorientierter Ansatz	11
1.3.4	Systemischer Ansatz	12
1.3.5	Neuroansatz	15
	Literatur	17
2	Organisationsverständnis und dessen Einfluss	19
	<i>Urs Jörg, Thomas Steiger</i>	
2.1	Historische Entwicklung der Organisationsbetrachtung	21
2.1.1	Klassische Ansätze, ökonomisch-rationale Perspektive	21
2.1.2	Verhaltenswissenschaftliche Perspektive	22
2.1.3	Systemtheoretische Perspektive	24
2.2	Traditionelles Organisationsverständnis	25
2.3	Organisation als komplexes System	27
2.4	Organisation als soziotechnisches System	29
2.4.1	Existenzgrund und Aufgabe („Primary Task“) von Systemen	29
2.4.2	Systemidentität und Selbstorganisation	30
2.4.3	Aufgabenverständnis, Ziele und Strategien	32
2.4.4	Struktur	32
2.4.5	Kultur	33
2.4.6	Rückkoppelung und Feedbacksysteme	34
	Literatur	38
3	Führungstheorien	39
	<i>Andres Pfister, Uwe Neumann</i>	
3.1	Kernziel und -aufgabe der Führung	40
3.2	Führungstheorien im Laufe der Zeit	42
3.2.1	Personenzentrierte Führungstheorien	42
3.2.2	Führungsstilforschung	44
3.2.3	Situative Führung	45
3.2.4	Dyadische Führungstheorien	51
3.2.5	Adaptive Führung	54
3.2.6	Systemischer Führungsansatz	55
3.2.7	Neurosystemisches Modell der Führung	57

3.3	Der Führungskompass als Leitfaden für wirksame Führung	61
3.3.1	Die Führungsaufgaben	62
3.3.2	Prinzipien der wirksamen Führung	67
	Literatur.....	71
4	Das Rollenkonzept der Führung	75
	<i>Eric Lippmann, Thomas Steiger</i>	
4.1	Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation: Das Rollenkonzept	76
4.2	Begriff der Rolle	76
4.2.1	Rollenübernahme	79
4.3	Rollenbezogene Konflikte	84
4.4	Rollendistanz, Rollenidentifikation und Gesundheit	84
4.5	Rolle als (soziotechnisches) System	84
4.6	Das Rollenkonzept in evolutionären Organisationen	87
4.6.1	Führungsaufgaben und Führungsrollen	88
	Literatur.....	93

II Die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle

5	Psychologische Grundlagen für Führungskräfte	97
	<i>Tamara Garcia, Christoph Hoffmann, Andres Pfister</i>	
5.1	Einführung	99
5.1.1	Was ist Psychologie?	100
5.1.2	Grundlegende psychologische Tätigkeiten	100
5.1.3	Psychologische Betrachtungsweisen	101
5.1.4	Theoretische Sichtweisen in der Psychologie	102
5.1.5	Anwendungsgebiete in der Psychologie	104
5.2	Neurosystemische Betrachtung der Führung	106
5.2.1	Systemische Einflussfaktoren auf Führungsverhalten	106
5.2.2	Grundlegende psychologische Prozesse	107
5.2.3	Systemischer Austausch	108
5.3	Neuropsychologisches Modell	109
5.3.1	Funktionsweise des Gehirns	109
5.3.2	Übersicht neuropsychologisches Modell	111
5.3.3	Konsistenztheorie	113
5.3.4	Konklusion neuropsychologisches Modell	118
5.4	Wahrnehmung	118
5.4.1	Bewusste vs. unbewusste Verarbeitung	119
5.5	Emotionen und somatische Marker	121
5.5.1	Emotionen	121
5.5.2	Somatische Marker	122
5.5.3	Emotionen und kluge Entscheidungen	123
5.6	Verarbeitungssysteme des Gehirns	124
5.6.1	System 1: Automatische, unbewusste Prozesse	126
5.6.2	System 2: Kontrollierte, bewusste Prozesse	131

5.6.3	Interaktion von System 1 und System 2	134
5.6.4	Denk- und Beurteilungsfehler	136
5.7	Lernen und Erinnern	138
5.7.1	Lernprozesse auf neuronaler Ebene	142
5.7.2	Abrufen und Erinnern	144
5.8	Selbstkonzept, Persönlichkeit und Identität	146
5.9	Der Mensch im Austausch mit anderen Menschen in komplexen Umwelten	153
5.9.1	Der Mensch in Organisationen	153
	Literatur.....	155
6	Leistung und Verhalten beeinflussen	157
	<i>Urs Jörg, Thomas Steiger</i>	
6.1	Führung als Einflussnahme	158
6.2	Strukturelle Maßnahmen	159
6.3	Instrumentelle Maßnahmen	162
6.4	Prozessuale, interaktionelle Maßnahmen	164
	Literatur.....	166
7	Führung der eigenen Person	167
	<i>Hans Kernén, Gerda Meier, Christoph Negri, Ellen Gundrum</i>	
7.1	Mit den eigenen Ressourcen haushalten – persönliches Ressourcenmanagement für Führungskräfte und die Mitarbeitenden	169
7.1.1	Bedeutung von Arbeit und Leistung für die persönliche Entwicklung	170
7.1.2	Persönliche Gesundheit und Life-Balance im Kontext unserer verschiedenen „Lebenswelten“	172
7.1.3	Regulation von Belastung und Ressourcen als Schlüsselkompetenz	177
7.1.4	Einbezug der persönlichen und Umfeldressourcen: Ressourcenmodell und Ressourcenmanagement	183
7.1.5	Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im betrieblichen Kontext	186
7.1.6	Ressourcenmanagement für Führungskräfte und die Mitarbeitenden – wirksame Ansatzpunkte	190
7.1.7	Ausblick: Betriebliches Ressourcenmanagement – Beeinflussung der strukturellen, kulturellen und Teamfaktoren	193
7.2	Persönliche Arbeitstechnik	196
7.2.1	Persönliche Arbeitstechnik und ganzheitliches Selbstmanagement	197
7.2.2	Persönliche Arbeitstechnik	199
7.2.3	Lebenssinn und Ziele	200
7.2.4	Zielplanung und -findung	201
7.2.5	Planung	201
7.2.6	Prioritätensetzung	204
7.2.7	Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der persönlichen Arbeitstechnik	205
7.2.8	Informationsbewältigung	207
7.2.9	Umgang mit E-Mails	209
7.3	Rhetorik und Präsentation	210
7.3.1	Gute Vorbereitung wirkt	211
7.3.2	Visualisieren heißt veranschaulichen	222
7.3.3	Der Körper redet immer mit	224
7.3.4	Gute Sprache ist einfach und anschaulich	229

7.3.5	Die Präsentation (er-)leben	230
7.3.6	Mentale Stärke gewinnen	231
7.3.7	Nach der Präsentation ist vor der Präsentation	234
	Literatur.....	236
8	Problemlösen und Entscheiden	239
	<i>Andres Pfister, Eric Lippmann, Claudia Beutter</i>	
8.1	Eine Kernaufgabe der Führung	242
8.2	Urteilen, Entscheiden, Problemlösen	243
8.3	Natürliche Entscheidungsprozesse	245
8.3.1	Automatische/unbewusste Entscheidungsprozesse	246
8.3.2	Kontrollierte/bewusste Entscheidungsprozesse	247
8.3.3	Systematisches, rationales Problemlösen	248
8.3.4	Von bewussten zu unbewussten Entscheidungsprozessen und zurück	248
8.4	Was ist überhaupt ein Problem?	249
8.4.1	Einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen	250
8.5	Problemlösezyklus	254
8.5.1	1. Phase: Analyse	256
8.5.2	Zwischenschritt: Vorentscheid, Sofortmaßnahmen, Zeitplanung	266
8.5.3	2. Phase: Lösungsentwicklung	267
8.5.4	3. Phase: Entscheidungsprozess	269
8.5.5	4. Phase: Umsetzung und Reflexion	272
8.6	Lösungsorientiert Probleme lösen	274
8.6.1	Lösungszyklus in vier Phasen.....	275
8.7	Der Problemlösezyklus in der Organisation	280
8.8	Problemlösung mit Hilfe von Gruppen	281
8.8.1	Einzel- oder Gruppenentscheidungen?	281
8.8.2	Problemlösung in Gruppen.....	283
8.9	Verantwortungsvolles Führungshandeln	285
8.10	Strategisches Denken und Planen	289
8.10.1	Was ist eine Strategie.....	289
8.10.2	Strategie und Vision	293
8.10.3	Strategieentwicklung als Problemlösungsprozess	295
8.11	Kreativität und Kreativitätstechniken	299
8.11.1	Begriff „Kreativität“	299
8.11.2	Parameter der Kreativität.....	301
8.11.3	Kreativitätstechniken.....	308
	Literatur.....	322
9	Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden	325
	<i>Marion Jonassen, Andrea Chlopczik, Eric Lippmann, Claudia Beutter</i>	
9.1	Kommunikation	327
9.1.1	Psychologische Grundannahmen über zwischenmenschliche Kommunikation	327
9.1.2	Resonanz und Intuition in der Kommunikation	334
9.1.3	Zwischenmenschliche Kommunikation durch Synchronisation	336
9.1.4	Kommunikative Kompetenz in der Führung	338
9.2	Storytelling	341
9.2.1	Storytelling	342

9.2.2	Wirkung von Storytelling.....	342
9.2.3	Einsatzbereiche von Storytelling in der Führung.....	344
9.2.4	Aufbau von Storytelling-Kompetenz	346
9.3	Gesprächsführung	351
9.3.1	Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit.....	351
9.3.2	Einflussfaktoren auf die Gesprächsführung.....	354
9.3.3	Ablaufschema eines Führungsgesprächs	355
9.3.4	Gesprächspsychologische Grundsätze für Gespräche mit Mitarbeitern	361
9.3.5	Führungsgespräche im Überblick	368
9.4	Feedback	376
9.4.1	Feedback: Herkunft und Definitionen	377
9.4.2	Feedback als quantitatives Instrument	378
9.4.3	Feedback als Entwicklungshaltung.....	381
9.4.4	Gegenüberstellung von zwei unterschiedlichen Ansätzen.....	383
9.4.5	Einführung von Feedback als Entwicklungshaltung im Unternehmen	384
9.4.6	Vorgesetztenperspektive.....	385
9.4.7	Auswirkung aktueller Trends	387
9.4.8	Entwicklungsstrategie als Basis der Organisation.....	388
	Literatur.....	389
10	Arbeiten in und mit Gruppen	393
	<i>Gisela Ullmann, Urs Jörg</i>	
10.1	Gruppe als soziales System/Definition von Gruppe und Team	394
10.2	Gruppe als Sozialisationsfeld	396
10.3	Gruppendynamische Begriffe	397
10.4	Führungsstil und die Auswirkung auf die Dynamik in Gruppen	398
10.5	Rollen in Gruppen	403
10.6	Reflexionsebenen in Gruppe	403
10.7	Leistungsbereitschaft in Gruppen	406
10.8	Führen von Gruppen und Teams	408
10.8.1	Führen von Gruppen und Teams: Grundsätzliche Betrachtungen	408
10.8.2	Weshalb in Gruppen und/oder Teams arbeiten?	409
10.8.3	Die Führung von Gruppen und Teams	412
10.8.4	Führung von Gruppen und Teams: grundlegende Erfolgsfaktoren.....	412
10.8.5	Bedingungen für wirksame Gruppen- und Teamarbeit	413
10.8.6	Führung in Gruppen und Teams: spezifische Ansätze.....	424
	Literatur.....	453
III	Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden	
11	Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting	459
	<i>Eric Lippmann</i>	
11.1	Was ist Beratung?	460
11.1.1	Professionelle Beratung	461
11.1.2	Anlässe für Beratung	462

11.1.3	Experten-, Prozess- und Komplementärberatung	463
11.2	Ablauf und Design von Beratungsprojekten	465
11.3	Formen von Beratung	470
11.3.1	Unternehmensberatung, Organisationsberatung und -entwicklung	470
11.3.2	Supervision und Coaching	472
11.4	Suche und Auswahl von Beratern	477
11.5	Führungskraft als Coach? Möglichkeiten und Grenzen	479
	Literatur.....	481
12	Organisieren als Führungsaufgabe	483
	<i>Urs Jörg, Stephan Burla</i>	
12.1	Einführung	484
12.2	Organisationsinstrumente	486
12.2.1	Instrumente der Aufbauorganisation	487
12.2.2	Instrumente der Ablauforganisation	492
12.2.3	Projektorganisation	496
12.3	Prinzipien der Organisationsgestaltung	497
12.3.1	Formale Gestaltungsprinzipien	497
12.3.2	Organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien: Soziotechnische Aufgabengestaltung	499
12.4	Methoden der Organisationsgestaltung	502
12.4.1	Prozessorientierte Methoden	503
12.4.2	Strukturorientierte Methoden	505
12.4.3	Neue Organisationsformen	506
12.5	Organisation zwischen Stabilität und Flexibilität	509
12.5.1	Flexibilität und Zukunftsfähigkeit	510
12.5.2	Stabilität und Effizienz	510
12.5.3	Arbeitsteilung, Hierarchie und Macht	511
12.6	Folgerungen für die Führungspraxis	512
	Literatur.....	515
13	Personalgewinnung, Entwicklung und Trennungsmanagement	517
	<i>Renée Bremi, Christoph Negri, Birgit Werkmann-Karcher, Daniel Nordmann, Claudia Beutter</i>	
13.1	Mitarbeitende gewinnen	519
13.1.1	Einführung	519
13.1.2	Selektionsprozess aus Sicht des Arbeitgebers	520
13.1.3	Checkliste Stellenanzeigen	521
13.1.4	Recruiting-Trends der letzten Jahre	523
13.1.5	Erstellen des Anforderungsprofils und der Anforderungskriterien	526
13.1.6	Das Bewerbungsgespräch	531
13.1.7	Interpretation und Selektionsentscheidung	542
13.1.8	Evaluation des Rekrutierungsprozesses	545
13.1.9	Einführung neuer Mitarbeitenden	548
13.2	Personalentwicklung als Führungsaufgabe	552
13.2.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	552
13.2.2	Personalentwicklungsinstrumente	553
13.2.3	Einbindung der Personalentwicklung in den Zielvereinbarungsprozess	555

13.2.4	Sind Führungskräfte für die Personalentwicklung verantwortlich?	558
13.2.5	Personalentwicklung als arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung	560
13.2.6	Personalentwicklung als individuelle Laufbahnentwicklung	561
13.2.7	Personalentwicklung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten	562
13.3	Mitarbeitende beurteilen	564
13.3.1	Grundlagen und Systematik der Mitarbeiterbeurteilung	564
13.3.2	Kommunizieren der Leistungsbeurteilung	581
13.3.3	Herausforderungen und Trends in der Leistungsbeurteilung	584
13.4	Trennungsprozesse gestalten	587
13.4.1	Individuelle Trennungsgründe	588
13.4.2	Betriebsbedingte Kündigungen	589
13.4.3	Trennungskultur	590
13.4.4	Trennungsprozess	590
13.4.5	Schlüsselpersonen und deren Rolle	591
13.4.6	Vorbereitung des Trennungsgesprächs	592
13.4.7	Verlauf des Gesprächs	595
13.4.8	Reaktionsmuster der Betroffenen	596
13.4.9	Achterbahnfahrt der Gefühle	597
13.4.10	Begleitung bei Austritt und Stellensuche	599
13.4.11	Verbleibende Mitarbeiter	599
	Literatur	602
14	Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit	607
	<i>Urs Alter, Jean-Christophe Duménil, Stefan Heer, Hansjörg Künzli</i>	
14.1	Informieren als Führungsaufgabe	609
14.1.1	Information: ein existenzielles Grundbedürfnis	609
14.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis	611
14.1.3	Informieren ist zentrale Führungsaufgabe	612
14.1.4	Information oder Kommunikation?	614
14.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle	615
14.1.6	Schlechte Informationstätigkeit beschädigt Vertrauen	615
14.1.7	Informationswege	616
14.1.8	Informieren in Krisensituationen	618
14.1.9	Zehn Grundregeln des Informierens	619
14.1.10	(Micro-)Computersicherheit, Spionage und Fälschung	620
14.1.11	Elektronische Informationsmittel, analog und digital	621
14.1.12	Gute oder schlechte Informationsquellen, Vertrauenswürdigkeit	624
14.1.13	Faktor Mensch	625
14.1.14	Mitteilungsbedürfnis	625
14.1.15	Informationsmittel richtig auswählen und richtig einsetzen	631
14.2	Wissensarbeit und Innovation	635
14.2.1	Innovation und Wissensarbeit – eine Einführung	635
14.2.2	Denkfehler der Wissensarbeit	640
14.2.3	Wie führt man Wissensarbeiter?	644
14.2.4	Innovation und Wissensarbeit auf einen Punkt gebracht	652
14.3	Motivation	654
14.3.1	Einleitung	654

14.3.2	Motivation und motivieren.....	654
14.3.3	Rahmenmodell motivierten Handelns – Motivation als Produkt von Person und Situation	655
14.3.4	Motivation und Motive: Leistung, Anschluss und Macht	657
14.3.5	Annäherung und Vermeidung.....	658
14.3.6	Implizite und explizite Motive	659
14.3.7	Intrinsische und extrinsische Motivation – Wege oder Ziele?	660
14.3.8	Führung und Motivation	661
	Literatur.....	673
15	Führen mit Zielen	675
	<i>Christoph Hoffmann, Andres Pfister</i>	
15.1	Ziele	676
15.2	Individuelles Führen mit Zielen	677
15.3	Organisationales Führen mit Zielvereinbarung (MbO)	681
15.3.1	Absicht und Zweck von MbO	682
15.3.2	MbO-Prozesse in Organisationen.....	685
15.3.3	Rahmenbedingungen für MbO.....	691
15.3.4	Arten von Zielen	692
15.3.5	Ziele formulieren	695
15.3.6	Zielvereinbarungsgespräche durchführen.....	700
15.3.7	Zielcontrolling	703
15.4	Kritik an MbO	707
15.4.1	Fehler in der Zielsetzung	708
15.4.2	Fehler in der Leistungsrückmeldung	709
15.4.3	Fehler in der Unterstützung der Leistungserbringung	710
15.5	Delegation	711
15.5.1	Auftragserteilung und Delegation.....	712
15.5.2	Was kann, soll und muss ich delegieren und was nicht?	713
15.5.3	Prozess der Delegation	715
15.5.4	Chancen und Gefahren der Delegation.....	720
	Literatur.....	722

IV Das Management komplexer Führungssituationen

16	Projektmanagement	727
	<i>Uwe Neumann</i>	
16.1	Auf einen Blick	728
16.2	Der Führungskompass als Leitfaden für erfolgreiches Projektmanagement	729
16.2.1	Die Führungsaufgaben.....	730
16.2.2	Prinzipien der wirksamen Führung	735
16.3	Systemisches Projektmanagement	739
16.4	Merkmale eines Projektes	740
16.5	Definition von Projektmanagement	741
16.6	Anwendung des Führungskompass im Projektmanagement	741
16.6.1	Für Ziele sorgen	742

16.6.2	Organisieren	747
16.6.3	Kontrollieren und Beurteilen	751
16.6.4	Entscheiden	752
16.6.5	Potenziale entfalten und Menschen entwickeln	752
16.6.6	Für Zusammenarbeit sorgen	753
16.7	Der Blick auf das Projektteam	756
16.7.1	Forming-Phase	756
16.7.2	Storming-Phase	757
16.7.3	Norming-Phase	757
16.7.4	Performing-Phase	757
16.7.5	Adjourning-Phase	758
	Literatur.....	760
17	Konfliktmanagement	763
	<i>Eric Lippmann</i>	
17.1	Konflikte in Organisationen	764
17.2	Konfliktdefinitionen	765
17.3	Funktionalität von Konflikten	766
17.4	Konfliktarten	768
17.4.1	Klassifikation nach Ebenen	768
17.4.2	Klassifikation nach Konfliktgegenständen: „Issues“	774
17.4.3	Klassifikation nach der Äußerungsform.....	776
17.5	Konflikteskalation	779
17.5.1	Konflikteskalationsmechanismen.....	779
17.5.2	Eskalationsstufen	780
17.6	Konfliktmanagement als Führungsaufgabe	783
17.6.1	Grundstrategien zur Lösung von Konflikten	784
17.6.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen.....	789
17.6.3	Harvard-Konzept	792
17.6.4	Mediation als spezifisches Verfahren des sachgerechten Verhandeln.....	804
	Literatur.....	808
18	Führen in Zeiten des Wandels	809
	<i>Volker Kiel</i>	
18.1	Phänomene des Wandels – Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation	812
18.2	Der systemische Blickwinkel auf die Organisation	817
18.2.1	Systemrelevante Elemente einer Organisation – Strategie, Struktur und Kultur	818
18.2.2	Organisation als soziales System	821
18.3	Vorstellungen und innere Bilder: die Leitmotive für das subjektive Erleben in Veränderungssituationen	824
18.4	Kognitive Schemata: die mentale Repräsentation der wahrgenommenen Veränderungssituation	827
18.5	Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungen in Organisationen aus systemischer Perspektive	832
18.5.1	Psychische und soziale Systeme in Anbetracht der Autopoiese	832
18.5.2	Prinzipien der Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen.....	843