

Walter Simon

**GABALs großer
Methodenkoffer
Führung und
Zusammenarbeit**

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89749-587-2

Lektorat, Satz: Rommert Medienbüro, Gummersbach. www.rommert.de
Umschlaggestaltung: +Malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich
Umschlagfoto: Photonica, Hamburg
Grafiken: Justus Kaiser/Rommert Medienbüro, Gummersbach
Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-shop.de

www.gabal-ist-ueberall.de

Inhalt

Zu diesem Buch	13
Die fünf Bände des GABAL-Methodenkoffers.....	15
Inhalt und Aufbau dieses Bandes.....	16
Literatur.....	17

A Hinführung

1. Führungslehre im Wandel der Zeit	20
1.1 Human-Relations-Schule	20
1.2 Max Webers Führungstypologie	24
1.3 Mütter und Väter der Führungslehre	25
1.4 Kritik und der Versuch der Integration der Schulen	30
1.5 Idealtypische (theoretische) und realtypische (empirische) Führungsmodelle	31
1.6 Theorie der Führungsdilemmata.....	38
1.7 Eigenschaftentheorie	40
1.8 Situationstheorie.....	42
1.9 Das 7-S-Modell und seine Fortschreibung durch Peters und Waterman.....	44
1.10 Theorie der strukturellen Führung.....	45
Literatur.....	47
2. Führungswandel durch Wertewandel	49
2.1 Wertewandel – Was hat sich verändert?.....	50
2.2 Von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten.....	51
2.3 Werteverlust seit den 1980er-Jahren?.....	54
2.4 Werte und Arbeit	56
2.5 Wertewandel bedeutet Führungswandel	60
2.6 Fazit	61
Literatur.....	62

B Interaktionelle Führung

1. Ziele vereinbaren	64
1.1 Merkmale eines Zieles	64
1.2 Die Vorgehensweise bei der Zielvereinbarung.....	67
Literatur.....	70
2. Mitarbeiter informieren und mit ihnen kommunizieren	71
2.1 Anatomie der Kommunikation.....	71
2.2 Führung ist Kommunikation	75
Literatur.....	84
3. Mitarbeiter motivieren	85
3.1 Begriffsklärung.....	86
3.2 Die Klassifikation von Motiven.....	88
3.3 Die theoretischen Grundmodelle	94
3.4 Fazit	101
Literatur.....	102
4. Motivation quer gedacht: Die Position von Reinhard K. Sprenger	104
4.1 Ausgangslage und Grundannahmen.....	104
4.2 Instrumente zur (De-)Motivierung.....	108
4.3 Führungsaufgaben im Motivierungsprozess	113
4.4 Fazit	117
Literatur.....	117
5. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren	118
Literatur.....	121
6. Mitarbeiter kontrollieren	122
6.1 Ablauf der Kontrolle	123
6.2 Kontrollformen	125
6.3 Kontrollmethoden	127
6.4 Kontrollspanne	129
Literatur.....	130

7. Mitarbeiter entwickeln	131
7.1 Aufgaben der Personalentwicklung	131
7.2 Systematik der Personalentwicklung	133
7.3 Möglichkeiten des Personalentwicklungs- Controllings	136
7.4 Fazit	138
Literatur.....	139
8. Mitarbeiter gerecht beurteilen	140
8.1 Zweck und Ziel der Mitarbeiterbeurteilung	140
8.2 Das Beurteilungsverfahren	141
8.3 Das Beurteilungsgespräch	150
8.4 Mögliche und typische Beurteilungsfehler	152
8.5 Schritte zur objektiven Beurteilung	157
Literatur.....	158
9. Konflikte erkennen und lösen	159
9.1 Was ist ein Konflikt?.....	160
9.2 Die Grundursachen für Konflikte im Arbeitsalltag.....	161
9.3 Konfliktarten	163
9.4 Konfliktverlauf	166
9.5 Konfliktlösung.....	168
Literatur.....	173
10. Neue Mitarbeiter einführen	174
10.1 Die Vorbereitung.....	175
10.2 Die Einführung	175
Literatur.....	178
11. Mitarbeiter gekonnt kritisieren	179
11.1 Sinn und Zweck von Kritik.....	179
11.2 Verhaltensweisen zur Gesprächsförderung	180
11.3 Der richtige Ablauf des Kritikgespräches	183
Literatur.....	188

C Strukturelle Führung

1. Visionen kreieren	190
1.1 Begriffsklärung.....	190
1.2 Sinn und Zweck einer Unternehmensvision	191
1.3 Anforderungen an eine Unternehmensvision	192
1.4 Der Nutzen von Visionen	193
1.5 Empirische Befunde.....	194
1.6 Fazit: Aus Visionen müssen Ziele werden.....	196
Literatur.....	197
2. Leitbilder formulieren	198
2.1 Begriffsklärung.....	198
2.2 Das Verhältnis des Leitbildes zur Unternehmenskultur	199
2.3 Inhalt von Leitbildern.....	200
2.4 Funktion von Leitbildern	201
2.5 Inhaltliche Anforderungen an Leitbilder.....	202
2.6 Organisatorische Grundvoraussetzungen bei der Einführung von Leitbildern	203
Literatur.....	206
3. Unternehmenskultur gestalten	208
3.1 Begriffsklärung.....	208
3.2 Kernelemente der Unternehmenskultur.....	209
3.3 Funktion und Nutzen der Unternehmenskultur.....	211
3.4 Typen von Unternehmenskultur.....	212
3.5 Praktische „Kulturpolitik“ im Unternehmen	215
Literatur.....	217
4. Führungsgrundsätze entwickeln	218
4.1 Form und Inhalte von Führungsgrundsätzen	219
4.2 Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen	222
4.3 Einführung von Führungsgrundsätzen	223
4.4 Realisierung von Führungsgrundsätzen	225
Literatur.....	226

D Zusammenarbeit, Kooperation

1. Teamwork praktizieren	228
1.1 Begriffsklärung.....	228
1.2 Voraussetzungen für Teamwork.....	231
1.3 Praxis der Teamarbeit	235
Literatur.....	238
2. Gruppenarbeit nutzen	239
2.1 Begriffsklärungen.....	239
2.2 Formen der Gruppenarbeit	240
2.3 Praxis der Gruppenarbeit	243
2.4 Organisation der Gruppenarbeit	245
2.5 Zukunft der Gruppenarbeit und Schlussfolgerungen..	247
Literatur.....	248
3. Diversity nutzen	249
3.1 Vom Nutzen der Vielfalt	249
3.2 Die Formen des Diversity Managements.....	251
3.3 Training als Voraussetzung für Vielfalt	253
3.4 Managing Diversity als Führungsaufgabe	253
Literatur.....	254

E Führungsmodelle und -konzepte

1. Harzburger Modell	256
1.1 Leitsätze und Führungsaufgaben im Harzburger Modell	256
1.2 Stellenbeschreibung und Führungsanweisungen.....	257
Literatur.....	259
2. Das Grid-Modell	260
2.1 Die Ohio- und Michigan-Studie und die daraus abgeleiteten Dimensionen	261
2.2 Die fünf Führungsstile des Grid-Modells.....	262
2.3 Die Modifizierungen des Grundmodells	265
2.4 Schlussbetrachtung.....	265
Literatur.....	267

3. Situatives Führen mit dem Kontingenzmodell.....	268
3.1 Der Führungsstil.....	269
3.2 Die Führungssituation.....	270
3.3 Praktische Umsetzbarkeit des Modells	272
3.4 Würdigung.....	272
Literatur.....	274
4. Situatives Führen mit dem 3-D-Modell.....	275
4.1 Die neue Dimension: Effektivität.....	276
4.2 Situation und deren Einflüsse	277
4.3 Stile	279
4.4 Fazit und Würdigung	283
Literatur.....	284
5. Situatives Führen mit dem Reifegradmodell	285
Literatur.....	288
6. Management-by-Techniken.....	289
6.1 Personenbezogene Management-by-Techniken.....	289
6.2 Sachbezogene Management-by-Techniken	291
Literatur.....	299
7. Vier Schlüsselstrategien-Modell	301
7.1 Die allgemeine Führungssituation.....	302
7.2 Strategie Nr. 1: Mit Visionen Aufmerksamkeit erzielen...	307
7.3 Strategie Nr. 2: Sinn vermitteln durch Kommunikation ..	310
7.4 Strategie Nr. 3: Eine Position einnehmen und damit Vertrauen erwerben	317
7.5 Strategie Nr. 4: Die Entfaltung der Persönlichkeit.....	321
7.6 Die Führung übernehmen: Führen und Ermächtigen...	328
7.7 Fazit	330
Literatur.....	332
8. Wunderer-Konzept	333
8.1 Strukturelle Führung.....	333
8.2 Interaktionelle Führung	334
8.3 Der Führungsprozess im Rahmen der acht Leitprinzipien der Mitarbeiterführung.....	336
Literatur.....	340

9. Empowerment	341
9.1 Umsetzungsstrategie.....	342
9.2 Ein Umsetzungsbeispiel: Oticon	346
9.3 Fazit	347
Literatur.....	347
10. Leadership	349
10.1 Begriffsklärung.....	349
10.2 Der Unterschied zwischen Managen und Führen.....	351
10.3 Die Praxis des Leaderships – Anforderungen an den Leader	353
10.4 Fazit	355
Literatur.....	356
Stichwortverzeichnis	358