

*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](http://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](http://www.gabal-verlag.de)**

**[www.gabal-shop.de](http://www.gabal-shop.de)**

**[www.gabal-ist-ueberall.de](http://www.gabal-ist-ueberall.de)**

# Inhalt

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

## A Hinführung

<b>1. Führungslehre im Wandel der Zeit .....</b>	<b>20</b>
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
<b>2. Führungswandel durch Wertewandel .....</b>	<b>49</b>
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

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

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

## C Strukturelle Führung

<b>1. Visionen kreieren</b> .....	<b>190</b>
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
<b>2. Leitbilder formulieren</b> .....	<b>198</b>
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
<b>3. Unternehmenskultur gestalten</b> .....	<b>208</b>
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
<b>4. Führungsgrundsätze entwickeln</b> .....	<b>218</b>
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

<b>1. Teamwork praktizieren</b> .....	<b>228</b>
1.1 Begriffsklärung.....	228
1.2 Voraussetzungen für Teamwork.....	231
1.3 Praxis der Teamarbeit .....	235
Literatur.....	238
<b>2. Gruppenarbeit nutzen</b> .....	<b>239</b>
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
<b>3. Diversity nutzen</b> .....	<b>249</b>
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

<b>1. Harzburger Modell</b> .....	<b>256</b>
1.1 Leitsätze und Führungsaufgaben im Harzburger Modell .....	256
1.2 Stellenbeschreibung und Führungsanweisungen.....	257
Literatur.....	259
<b>2. Das Grid-Modell</b> .....	<b>260</b>
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

<b>3. Situatives Führen mit dem Kontingenzmodell.....</b>	<b>268</b>
3.1 Der Führungsstil.....	269
3.2 Die Führungssituation.....	270
3.3 Praktische Umsetzbarkeit des Modells .....	272
3.4 Würdigung.....	272
Literatur.....	274
<b>4. Situatives Führen mit dem 3-D-Modell.....</b>	<b>275</b>
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
<b>5. Situatives Führen mit dem Reifegradmodell .....</b>	<b>285</b>
Literatur.....	288
<b>6. Management-by-Techniken.....</b>	<b>289</b>
6.1 Personenbezogene Management-by-Techniken.....	289
6.2 Sachbezogene Management-by-Techniken .....	291
Literatur.....	299
<b>7. Vier Schlüsselstrategien-Modell .....</b>	<b>301</b>
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
<b>8. Wunderer-Konzept .....</b>	<b>333</b>
8.1 Strukturelle Führung.....	333
8.2 Interaktionelle Führung .....	334
8.3 Der Führungsprozess im Rahmen der acht Leitprinzipien der Mitarbeiterführung.....	336
Literatur.....	340



<b>9. Empowerment .....</b>	<b>341</b>
9.1 Umsetzungsstrategie.....	342
9.2 Ein Umsetzungsbeispiel: Oticon .....	346
9.3 Fazit .....	347
Literatur.....	347
<b>10. Leadership .....</b>	<b>349</b>
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
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>358</b>