

Inhaltsverzeichnis

Einführung:
Führung im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel

Kapitel I Grundlegung

1	Von der Notwendigkeit der Veränderung und der Sehnsucht nach Stabilität	3
1.1	Von den Wurzeln menschlichen Erlebens und Verhaltens	3
1.2	Die Auseinandersetzung mit der Welt – eine Bedingung des (Über-) Lebens	7
1.2.1	Reflex und Instinkt	7
1.2.2	Lernen	9
1.2.3	Denken und Kreativität	14
1.3	Der Mensch als Gestalter seiner Welt	15
1.3.1	Der Mensch als Täter	16
1.3.2	Der Mensch als Opfer	16
1.4	Zwischen Natur und Kultur	17
2	Wichtige Trends des Wandels	18
2.1	Die Verwissenschaftlichung der Welt	19
2.2	Information und Kommunikation	20
2.3	Internationalisierung und Globalisierung	20
2.4	Verrechtlichung der Beziehungen	21
2.5	Werte im Wandel	22
2.6	Sieg des Marktes als Ordnungsprinzip	26
2.7	Von der Landwirtschaft über die Produktion zur Dienstleistung	27
2.8	Bevölkerungsentwicklung	28
2.9	Verknappung der Ressourcen	33
2.10	Bedrohung des Ökosystems	34
3	Was heißt dies für die Unternehmen?	39
3.1	Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft	39
3.2	Märkte – für die Unternehmen bedeutsame Ausschnitte der Gesellschaft	41
3.3	Aktuelle Herausforderungen der Unternehmen	43
3.3.1	Spezialisten durch Kommunikation koordinieren!	45

3.3.2	Elektronik nutzen und trotzdem miteinander reden!	50
3.3.3	Interkulturelle Kompetenz aufbauen!	57
3.3.4	Bedingungen für Vertrauen und Gespräche schaffen!	60
3.3.5	Neue Werte zu neuen Strukturen machen! ..	62
3.3.6	Märkte auch in der Organisation!	65
3.3.7	Dienstleistungskultur aufbauen!	69
3.3.8	Bevölkerungspyramiden innen und außen beachten!	71
3.3.9	Zukunft sichern, um Sicherheit zu geben! ..	72
3.3.10	Ökologiemanagement – auch als Anreiz der Motivation!	73
4	Was sind die Konsequenzen für die Führung?	75
4.1	Führung – zur begrifflichen Klärung	75
4.2	Wirkungen personaler Führung	77
4.3	Ein Rahmenmodell personaler Führung	79
4.3.1	Die Führungspersönlichkeit	81
4.3.2	Das Führungsverhalten	84
4.3.3	Die Führungssituation	93
4.3.4	Der Führungserfolg	95
4.4	Wirkungsmechanismen personaler Führung	97
4.4.1	Weisung	97
4.4.2	Verstärkung	98
4.4.3	Vorbild	101
4.4.4	Identifikation	104
4.4.5	Symbolisierung	106
4.4.6	Transformation	109
4.5	Der Wandel als Anforderung an Führungskräfte . . .	110
4.5.1	Wissen relativieren, Wissensmanagement betreiben!	113
4.5.2	Kommunikation über Medien und im unmittelbaren Kontakt beherrschen!	114
4.5.3	Offen sein für andere und anderes!	116
4.5.4	Konflikte offen ansprechen und Konsens suchen!	118
4.5.5	Aus Wertorientierungen Strukturen machen – Wertpluralismus akzeptieren!	119
4.5.6	Neues fördern!	123
4.5.7	Dienstleistungsmentalität im Unternehmen vorleben!	124
4.5.8	Heterogene Arbeitsgruppen koordinieren! ..	126
4.5.9	Ängste erkennen – Sicherheit vermitteln! . . .	127
4.5.10	Verantwortung übernehmen – ethisch handeln!	128
4.6	Fazit	130

**Kapitel II:
Ausgewählte Handlungsfelder**

1	Den Wandel gestalten	134
1.1	Geplanter Wandel – was ist das?	135
1.2	Bombenwurf oder Partizipation?	137
1.3	Der Vorgesetzte als Change Agent	144
1.4	Die Dynamik des Wandels	147
1.4.1	Auftauen und Stabilisieren	147
1.4.2	Einige Argumente für Partizipation	150
1.4.3	Der Verlauf von Veränderungen	154
1.4.4	Das Problem mit dem Veränderungsbewusstsein	156
1.4.5	Die Dauer von Veränderungen	162
1.5	Die Betroffenen beteiligen	166
1.5.1	Wer sind die Betroffenen?	166
1.5.2	Wie kann man Betroffene beteiligen?	169
1.6	Das Konzept der Organisationsentwicklung	173
1.6.1	Die „Philosophie“ der Organisationsentwicklung	176
1.6.2	Die Umsetzung von OE	183
1.7	Der Umgang mit Widerständen	186
1.7.1	Nicht jede Veränderung erzeugt Widerstände	187
1.7.2	Der Sinn von Widerständen	192
1.7.3	Mögliche Ursachen von Widerständen	193
1.7.4	Akzeptanz für Veränderung schaffen	197
1.8	Etwas mehr als eine Zusammenfassung	210
1.8.1	Faustregeln für Veränderer	213
1.8.2	Eine Checkliste für Veränderer	219
2	Die Richtigen auswählen, integrieren und fördern	222
2.1	Künftige Anforderungen erkennen	223
2.2	Den Richtigen ansprechen	226
2.3	Methoden der Auswahlentscheidung	227
2.4	Die ersten Tage im Unternehmen	229
2.5	Unterstützung bei der Integration	231
2.6	Kriterien der Beurteilung	234
2.7	Wege der Förderung	245
2.8	Fazit	249
3	Unternehmertum im Unternehmen	250
3.1	Unternehmertum im Unternehmen – was ist das?	251
3.2	Unternehmertum im Unternehmen – warum?	254
3.3	Welche Menschen für Unternehmertum im Unternehmen?	256

3.4	Bedingungen für das Unternehmertum im Unternehmen	259
3.5	Fazit	264
4	Führungsinstrumente	264
4.1	Der Wandel in der Führung	267
4.2	Was wird sich ändern? Was wird bleiben?	269
4.2.1	Das Führungsszenario von morgen	270
4.2.2	Auswirkungen auf die Führung	277
4.2.3	Wandel in den Anforderungen an den Vorgesetzten	278
4.3	Die zentralen Führungsinstrumente	284
5	Zusammenarbeit im Team	295
5.1	Die Tendenz zu mehr Teamarbeit	296
5.2	Teamarbeit muss man können	297
5.3	Einflussfaktoren für Gruppeneffektivität	303
5.4	Wann Teamarbeit?	308
5.5	Größe und Zusammensetzung eines Teams	313
5.6	Einige gruppendynamische Effekte	320
5.7	Die Janis-Regeln	331
5.8	Die handwerkliche Seite der Teamarbeit	334
5.8.1	Problemlösung in Gruppen – ein einfaches Modell	334
5.8.2	Kreatives Denken und Brainstorming	347
5.8.3	Die Moderationsmethode	355
5.9	Teamentwicklung	359
6	Besprechungen und Konferenzen	364
6.1	Besprechungen als Ausdruck mitarbeiterorientierter Führung	364
6.2	Besprechungen zukünftig anders?	366
6.3	Besprechungskranke und „kranke“ Besprechungen ..	369
6.4	Verschiedene Arten von Besprechungen	373
6.5	Die Vorbereitung einer Besprechung	377
6.6	Die Durchführung der Besprechung	383
6.7	Das Protokoll	394
6.8	Der Umgang mit schwierigen Sitzungsteilnehmern ..	397
6.9	Interkulturelle Besprechungen	403
7	Auf dem Weg zur lernenden Organisation	406
7.1	Lernende Organisation – was ist das?	406
7.2	Warum eine lernende Organisation?	408
7.3	Wege der Gestaltung	409
7.4	Fazit	419

8 Werte vorleben – Kultur schaffen	420
8.1 Zum Begriff der Unternehmenskultur	423
8.2 Warum Unternehmenskultur?	428
8.3 Wie lässt sich Unternehmenskultur gestalten?	431
8.4 Was kann der einzelne Vorgesetzte zur Gestaltung der Unternehmenskultur beitragen?	432
8.5 Fazit	433
Abschluss	435
Literaturverzeichnis	439
Stichwortverzeichnis	455