

Abstracts zu den Kapiteln



Mona Spisak
Moreno Della Picca

Führungsfaktor Psychologie

Fragen aus der Führungspraxis –
Antworten der Psychologie

 Springer

■ Kapitel 1

Das erste Kapitel führt den Leser in das Buch ein. Es zeigt, worum es **inhaltlich** geht, wie es **zu lesen** ist und welcher **Struktur** es folgt. Des Weiteren werden das **Menschenbild** und das **Organisationsverständnis** erörtert, das den Ausführungen zu Grunde liegt. Der **rote Faden**, d.h. die gesammelten Fragen von Führungskräften an die Psychologie, wird aufgezeigt.

■ Kapitel 2

Führung beginnt bei sich selbst! Daher widmet sich dieses Kapitel „Personal Leadership“ und zielt sowohl auf die Leistungserbringung als auch Lebensqualität von Führungskräften ab. Es werden psychologisch relevante Grundbausteine von **Standing** und persönlicher Einflusskraft wie z.B. das „**Selbstwertgefühl**“, die „**Persönlichkeit**“, „**Sinnhaftigkeit**“ etc. in ihrer Relevanz und Anwendung für die Praxis beschrieben. Des Weiteren wird der Frage nach den Quellen und Methoden der menschlichen **Schaffens- und Innovationskraft** in der Führung nachgegangen. Im Sinne der **Salutogenese** wird dargelegt wie anspruchsvolle Führung mit Rückgriff auf spezifische personale und soziale Ressourcen sowie durchdachte Bewältigungsstrategien gelingt – auch über schwierige Zeiten hinweg. Zuletzt wird der Fokus auf den organisatorischen „**Beziehungsdschungel**“ geschwenkt, in dem Führungskräfte sich zurechtfinden müssen. Psychologisches Verständnis für die **organisationale Beziehungsdynamik** wird hergestellt und zudem aufgezeigt, wie darin die **Handhabung der Führungsrolle** klug angegangen werden kann. Anschließend werden die Erlebnisse und Ereignisse aus dem Leben von **Hector** anhand ausgewählter Wissensthemen reflektiert.

■ Kapitel 3

Eines der Grundanliegen der Führung ist das effektive Nutzbarmachen und die Förderung des Leistungspotenzials ihrer Mitarbeitenden. Im vorliegenden Kapitel werden Fragen von Führungskräften beantwortet, die auf **Motivation und Performance von Mitarbeitenden** abzielen. Kontextbezogen werden entsprechende **Führungsansätze** sowie konkrete **Techniken** vorgestellt. Das Bewusstsein und das Wissen hinsichtlich Beziehungsgestaltung und Sinnstiftung in der Führungsarbeit werden geschärft. Die Aufforderung lautet, **Führungsbeziehungen** als einzigartige unternehmensspezifische Ressource zu betrachten und zu entwickeln. Dafür erweist sich der „**Full Range of Leadership**“ – Führungsansatz als wirksam. Zusätzlich wird das Wechselspiel von Person und Situation für die **Motivation und Leistungsfähigkeit** der Mitarbeitenden ausgelotet: Die Quellen der Motivation (intrinsisch und extrinsisch), die Merkmale von Zielen, die Faktoren des **Commitments**, die Wirksamkeit der **Belohnung** sowie die Berücksichtigung des Einflusses von **Wünschen, Erwartungen und Befürchtungen** der Mitarbeitenden. Des Weiteren wird die aktive **Gesundheitsförderung** als Führungsaufgabe erörtert. Anhand der Geschichte von **Gianni** werden im Sinne des Praxistransfers die einzelnen Wissensaspekte zum Thema erörtert.

■ Kapitel 4

„Die Zähmung der Widerspenstigen“ mit Sachlichkeit und asketischer Vernunft mag der Wunsch vieler Führungskräfte sein, wenn es um **Emotionen in der Führungsarbeit** geht. So nachvollziehbar ein solcher Wunsch ist – Emotionen sind Bestandteil des Arbeitslebens und können aus der Führungspraxis nicht verbannt werden. Dieses Kapitel zielt darauf ab, den Führungskräften spezifische relevante Emotionen näher zu bringen, die psychologisch fundiert erforscht wurden: **Ärger, Aggression, Empathie (Einfühlsamkeit), Angst** sowie **Arbeitsfreude** bzw. **Glück in der Arbeit**. Vor dem Hintergrund des Verständnisses ihrer jeweiligen Eigenart und Dynamik werden Hinweise zu ihrer Handhabung ausgearbeitet – für ein sensibles und kompetentes **Emotionsmanagement**. Zudem widmet sich das Kapitel der Frage, was Führungskräfte tun müssen, um emotional kompetent zu führen. Aspekte der **emotionalen Intelligenz** und des **sozialen Geschicks** werden hier erläutert – für das eigene emotionale Empowerment. Die genannten Aspekte werden an Art und Weise, wie **Hanna** ihren Praxisalltag bewältigt, gespiegelt.

■ Kapitel 5

Macht und Vertrauen sind zwei Beziehungsphänomene, die in Führungsbeziehungen zum Tragen kommen. Es geht in diesem Kapitel um das Zusammenspiel von **Macht** im Verhältnis zu **Vertrauen**. Es werden Führungsfragen beantwortet, in denen es darum geht, wie **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** der Akteure erweitert, ihnen **Machtressourcen** zugänglich gemacht und daraus **Vertrauensbeziehungen** aufgebaut werden können. Es wird aufgezeigt, wie in der Führung vorausschauend mit Machtpotenzialen (Taktiken und Hebeln der Einflussnahme) umgegangen wird. Des Weiteren wird erörtert, wie Vertrauensinvestition sich gerade bei komplexen Führungsherausforderungen auszahlt. **Delegation, Partizipation und Empowerment** werden als zukunftsstragende personalstrategische Konzepte bzw. Erfolgsfaktoren eingeführt, denn sie bieten Spielraum für **Innovation** und **unternehmerisches Engagement** und bilden die Grundlage für eine service- und kundenorientierte Haltung der Mitarbeitenden. Für den Praxistransfer werden mittels der Geschichte von **Hanna** Überlegungen und Impulse zu einzelnen Wissensaspekten dargelegt.

■ Kapitel 6

„**Menschenkenntnis**“ steht hier im Zentrum, d.h. psychologische Erkenntnisse, Ansätze und Techniken, die Führungskräften helfen, **Mitarbeitende** (wie auch Kollegen und Vorgesetzte) **zu erfassen und einzuschätzen**. Das Auge der Führungskraft muss auf eine Vielfalt von Informationsquellen und inneren Prozessen gerichtet werden. Dabei spielen Funktionsweise und Eigenheiten der **Wahrnehmung** (z.B. Subjektivität, der selektive Charakter etc.) eine entscheidende Rolle und sind sorgsam zu betrachten. „**Fehler**“, denen unser Gehirn systematisch unterliegt, und Methoden, wie man sich dagegen schützen kann, werden erörtert. Der Exkurs in psychologische Zugänge und Instrumente zur Einschätzung von Menschen gibt Hinweise auf ihre Anwendung im Beurteilungsprozess von Mitarbeitenden. Ein Unterkapitel widmet sich den Herausforderungen und Möglichkeiten, die sich stellen, wenn **Mitarbeitende aus „fremden Kulturkreisen“** erfasst und „richtig“ beurteilt werden müssen. Die Problematik wird anhand der Zugangsweisen von **Hector** und **Gianni** zu den relevanten Themen um die Einschätzung von Mitarbeitenden auf die Realität des Führungsalltags heruntergebrochen.

■ Kapitel 7

Konstruktive **Teamarbeit** und funktionierende **Teamstrukturen** bilden den Boden für produktive Leistungserbringung und erhalten die Motivation der Mitarbeitenden auf hohem Niveau. Wie dies psychologisch klug zu verwirklichen ist, wird in diesem Kapitel dargelegt. Es geht um die **Führung, den Aufbau** und die **Entwicklung von Teams**. Erfolgreiche Teamleistung beginnt mit der Suche nach Faktoren, die **Kooperation** begünstigen, und solchen, die sie behindern. Des Weiteren wird aufgezeigt wie die **Rahmenbedingungen der Teamarbeit** gestaltet werden sollen, damit individuelles und organisationales Lernen stattfinden und sich in der Teamleistung niederschlagen. Um Veränderungen effektiv zu bewältigen, erhalten Führungskräfte Hinweise, wie **Teamdynamik** zu erfassen und zu interpretieren ist, damit sie methodisch wirksam intervenieren können. Zudem wird Wissen über **Konflikte** und konkrete Interventionsmöglichkeiten dargelegt, das die Führung befähigt, moderierend einzuwirken. Im Sinne eines erlebnisorientierten Praxistransfers werden anhand **Gretas** Geschichte einige Überlegungen und Impulse zu ausgewählten Aspekten der Thematik präsentiert.