

Kienbaum<sup>K</sup>

Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

Matthias T. Meifert (Hrsg.)

# Psychologie für Führungskräfte

3. Auflage

die unendliche Vielfalt der menschlichen Persönlichkeit in ein Raster zu bringen und so verständlich zu machen. Ein einfaches und praxisnahes Beispiel ist das Vier-Typen-Modell. Auch wenn keiner dieser Typen je in Reinform auftritt, ermöglicht das Modell eine erste schnelle Einschätzung. Je größer das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters ist, desto eher wird er bereit und in der Lage sein, sich neuen Herausforderungen zu stellen und an Aufgaben zu wachsen. Für die Führungskraft sind das Selbstwertgefühl und die Möglichkeiten, es auszubauen, also wichtige Faktoren in der Mitarbeiterentwicklung. Wir zeigen Ihnen, wie sich Selbstwert aufbaut und zusammensetzt und woran Sie mangelndes Selbstwertgefühl erkennen. Im beruflichen Alltag fällt es manchmal schwer, bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen beim anderen zu verstehen. Dann ist es hilfreich zu wissen, welche Funktionen die menschliche Einstellung hat.

Psycho  
für Füh  
rungs-  
kräfte



Boris von der Linde, Anke von der Heyde

HAUFE.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Schnelleinstieg – Was Ihnen dieses Buch bietet</b>	7
<b>Wichtige Kompetenzen einer Führungskraft</b>	11
1. Analysevermögen	12
2. Handlungs- und Resultatsorientierung	13
3. Motivationsfähigkeit	14
4. Zielorientierung	14
5. Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit	15
6. Einfühlungsvermögen und soziale Flexibilität	16
7. Kommunikations- und Überzeugungskraft	17
8. Unternehmerisches und strategisches Denken	18
9. Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft	19
<b>1 Psychologische Grundbausteine für Führungskräfte</b>	21
1.1 Das Vier-Typen-Modell – praxisnahe Theorie für jeden Tag	22
1.2 Das Selbstwertgefühl des Menschen	28
1.3 Einstellungen und Verhalten	32
1.4 Das Rollendilemma – als Führungskraft die Balance finden	40
1.5 Führungstheorien und die Frage nach dem wirksamen Führungsstil	47
<b>Extra: Führen in Krisen und Veränderungsprozessen</b>	66
Ursachen der Abwehrreaktionen und wie Sie darauf reagieren können	68
Überblick: Verhaltenstypen in Veränderungsprozessen	72
Wie Sie Veränderungsprozesse erfolgreich vermitteln	74
<b>2 Menschen einschätzen können</b>	76
2.1 Was bedeutet Menschenkenntnis im Beruf?	76
2.2 Den Ist-Zustand erfassen	82
2.3 Interpretieren Sie Informationen richtig	88
2.4 Wie Sie Verhalten beschreiben und erklären	93
2.5 Verbessern Sie Ihre Menschenkenntnis	98
2.6 Welche Instrumente können Sie nutzen?	101
<b>3 Die Psychologie der Motivation</b>	116
3.1 Was ist Motivation?	116

3.2	Welche Bedürfnisse hat der Mensch?	121
3.3	Motivation als Prozess	128
3.4	Welche Arten der Motivation gibt es?	137
3.5	Demotivation und Remotivierung	142
3.6	Ihre Aufgaben im Motivationsprozess	148
<b>4</b>	<b>Setzen Sie auf Teamarbeit</b>	<b>163</b>
4.1	Meinungsbildung und Entscheidungen in Gruppen	163
4.2	Teamarbeit in der Praxis	170
4.3	Wie aus einer Gruppe ein Team wird	179
<b>5</b>	<b>Wie Sie Konflikte geschickt managen</b>	<b>185</b>
5.1	Welche Arten und Ursachen gibt es?	186
5.2	Die individuellen Voraussetzungen für Konflikte	191
5.3	Auseinandersetzungen zwischen Gruppen	197
5.4	Wie Sie Konflikte bewältigen und nutzen können	201
	<b>Formulare und Arbeitsmittel</b>	<b>209</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>215</b>
 <b>Alle 14 Kompetenztests auf einen Blick</b>		
	Test 1: Typen in der Entwicklung fördern	26
	Test 2: Stärken Sie das Selbstwertgefühl	31
	Test 3: Reflektieren Sie Ihre Rollen	41
	Test 4: Was wird von Ihnen erwartet?	45
	Test 5: Reifegrad Ihrer Mitarbeiter	56
	Test 6: Situative Führung im Alltag	59
	Test 7: Prüfen Sie Ihr Führungsverhalten	59
	Test 8: Persönliche Verhaltenstendenz	63
	Test 9: Bestimmen Sie Ihren Standort	63
	Test 10: Persönlichkeitskonstrukte	97
	Test 11: Motivationale Disposition	135
	Test 12: Schaffen Sie ideale Bedingungen	147
	Test 13: Wie ist Ihr Delegationsverhalten?	151
	Test 14: Top-Down-Zielkaskadierung	155

# 1 Psychologische Grundbausteine für Führungskräfte

Die Einzigartigkeit von Menschen ist eine der Grundtatsachen des Lebens. Keiner ist dem anderen in Aussehen, Gestik, Mimik, im allgemeinen Auftreten, in seinen Denkweisen, Meinungen und Einstellungen, in der Sprache und im Verhalten gleich. Jeder reagiert in seiner ganz eigenen Weise auf seine Umwelt und die Mitmenschen. Bereits unmittelbar nach der Geburt sind individuelle Besonderheiten offenkundig, die sich mit zunehmendem Lebensalter weiter verstärken. Die Summe der Faktoren des Temperaments, der menschlichen Werte und Einstellungen, des emotionalen und sozialen Verhaltens machen das Wesen der Persönlichkeit aus. Der Versuch, diese schillernde Vielfalt zu klassifizieren und in einem Raster greifbar zu machen, hat die Menschheit schon immer fasziniert – auch wenn die Ergebnisse schematisch bleiben und ein Individuum selbst nie vollständig erfassen können.

Jeder Mensch ist einzigartig

Wie alle Menschen befinden sich Führungskräfte in ständiger Interaktion mit ihrer Umwelt, mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden etc. Sie müssen sich in die verschiedenen Partner einfühlen und deren Signale frühzeitig erkennen, um auf jede Situation adäquat reagieren zu können. Wollen sie ihren täglichen Anforderungen und Aufgaben gerecht werden, müssen sie die Ressource Mensch kennen und verstehen.

Führungskräfte müssen Menschen verstehen

Das Wissen um die psychologischen Grundlagen kann ihnen dazu verhelfen, sich selbst und andere besser zu verstehen und kennenzulernen. Die Theorien, die im Folgenden vorgestellt werden, zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht unnötig komplex sind und gleichzeitig ein praxisrelevantes Informationsspektrum abdecken.

## 1.1 Das Vier-Typen-Modell – praxisnahe Theorie für jeden Tag

Es gibt unzählige Persönlichkeitstheorien, die den Anspruch haben, Menschen zu charakterisieren, sie einzuordnen, um in der Folge ihr Verhalten im Alltag berechenbarer zu machen. Für den Erfolg einer Führungskraft ist es entscheidend, das Wesen der Persönlichkeit mit den individuellen Einstellungen und Werten, den emotionalen und sozialen Verhaltensweisen zu verstehen. Dabei geht es einerseits darum, die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen in der speziellen Führungssituation zu reflektieren, andererseits um die Fähigkeit, sich in die verschiedenen Mitarbeitertypologien einzufühlen und sensibel auf Signale zu reagieren.

### Einblicke in die Persönlichkeitsstruktur Ihrer Mitarbeiter

Sich selbst und andere besser verstehen

Das Vier-Typen-Modell ist geeignet, um Personen nach einem sehr pragmatischen Grundschemata zu klassifizieren, Verhaltenstendenzen einzuordnen und so zwischenmenschliche Interaktionen zielfördernd zu gestalten. Die Arbeit mit diesem Modell ermöglicht es:

- sich selbst und andere besser zu verstehen,
- grundsätzliche Verhaltenstendenzen einzuordnen,
- individuelle Stärken und Schwächen zu erkennen und
- persönliche Entwicklungsmaßnahmen zielgerichtet abzuleiten.

### Vorteile des Vier-Typen-Modells

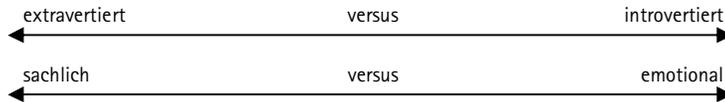
Das Vier-Typen-Modell ist nur einer von vielen möglichen Klassifizierungsansätzen. Es wird an dieser Stelle berücksichtigt, weil es Verhaltensdimensionen, die in der Praxis beobachtet wurden, sowie Persönlichkeitsmerkmale, die in theoretischen Hypothesen postuliert werden, zusammenfasst. Anders als andere, komplexere Theorien lässt sich dieses Modell leicht in den Führungsalltag transferieren und kann praktisch angewandt werden. Wir möchten an dieser Stelle allerdings bemerken, dass das Vier-Typen-Modell zwar im Rahmen von Trainings oder beim besseren Verständnis des Führungshandelns praktikabel erscheint. Wichtig ist es aber zu betonen,

dass Kienbaum dieses Modell niemals in der Personaldiagnostik einsetzt. Hier kommen fundierte Verfahren zum Einsatz.

### Grundzüge des Modells

Das Modell unterscheidet vier grundlegende Verhaltensmuster, die sich in jedem Menschen wiederfinden – allerdings in unterschiedlichem Ausmaß.

Unterscheidung von vier grundlegenden Verhaltensmustern



Überträgt man diese Verhaltensmuster in ein Koordinatensystem, ergibt sich ein Vier-Typen-Modell, das in den einzelnen Quadranten folgende vier Persönlichkeitstypologien, nämlich den Treiber, den Analytiker, den Ausdrucksvollen und den Zuverlässigen beschreibt.

sachlich	<b>Antreiber</b>	<b>Analytiker</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominierend</li> <li>• selbstbewusst</li> <li>• energisch</li> <li>• willensstark</li> <li>• direkt</li> <li>• zielorientiert</li> <li>• anspruchsvoll</li> <li>• entscheidungsfreudig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gründlich</li> <li>• ordnungsliebend</li> <li>• analytisch</li> <li>• diplomatisch</li> <li>• fleißig</li> <li>• detailorientiert</li> <li>• diszipliniert</li> <li>• reserviert</li> </ul>
emotional	<b>Ausdrucksvoller</b>	<b>Zuverlässiger</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begeisterungsfähig</li> <li>• gesprächig</li> <li>• kontaktfreudig</li> <li>• risikofreudig</li> <li>• energisch</li> <li>• mitreißend</li> <li>• spontan</li> <li>• kreativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ruhig</li> <li>• kooperativ</li> <li>• hilfsbereit</li> <li>• unterstützend</li> <li>• loyal</li> <li>• geduldig</li> <li>• zuverlässig</li> <li>• bescheiden</li> </ul>
	extravertiert	introvertiert

Das Vier-Typen-Modell

## Was die vier Typen auszeichnet

Die folgenden Beschreibungen der vier Typen erfolgen bewusst sehr pointiert, um die Unterschiede deutlich hervorzuheben. Allerdings gibt es in der Praxis keine Reinformen. Generell zeigt jeder Mensch Verhaltensweisen aus jedem der Quadranten. Je nach Situation und Rolle im beruflichen oder privaten Umfeld tritt jedoch einer dieser Stile öfter zutage.

### Wie Sie den Treiber erkennen

Treiber zeigt sachliches und extravertiertes Verhalten

Treiber zeigen ein sachliches und extravertiertes Verhalten. Sie orientieren sich an Zielen und Resultaten; ihre Konzentration im Handeln liegt auf dem „Was“.

- In der Beziehung zu anderen Menschen erscheinen Treiber ergebnisorientiert, entschlossen und manchmal aggressiv.
- Sie lieben Herausforderungen und abwechslungsreiche Tätigkeiten, reagieren rasch auf Veränderungen.
- Sie zögern nicht, die Äußerungen und Handlungsweisen anderer zu korrigieren, zu verbessern, zu modifizieren oder ihnen zu widersprechen.
- Ihr Auftreten ist selbstsicher und unabhängig.
- Sie werden als geradlinig angesehen, handeln rasch, sind voller Energie und weisen opportunistische Züge auf.

Treiber erreichen ihre Ziele am besten, wenn sie Verantwortung tragen und die Dinge steuern können. Besonders gern entwerfen sie Pläne, die dann andere Personen ausführen. Wenn sie ihre Ideen realisieren, nehmen sie jedes Risiko in Kauf.

### Merkmale eines Analytikers

Analytiker sind sachlich und introvertiert

Analytiker sind sachlich und introvertiert. Sie orientieren sich an Analysen und Qualität; ihre Konzentration im Tun liegt auf dem „Warum“.

- Analytiker gelten als überlegt, zurückhaltend und logisch.
- Sie lieben festgelegte Vorgehensweisen.
- Sie wägen alle Alternativen sorgfältig und lange ab und bleiben ihren Zielsetzungen verhaftet.

- Analytiker sind disziplinierte Menschen, die anderen gern die Initiative überlassen und unabhängig bleiben wollen.
- Ihre Haltung ist eher verschlossen und ernsthaft.
- Angesichts ihres perfektionistischen Anspruchs werden sie in Diskussionen oft als dickköpfig und überkritisch erlebt.

Analytiker kommen am besten ans Ziel, wenn sie Risiken von Anfang an ausschalten können und für einen reibungslosen Ablauf ihrer Projekte genügend Daten zur Verfügung haben. Sie streben eher nach Vollständigkeit als nach schnellen Ergebnissen.

### Verhaltensweisen von Ausdrucksvollen

Ausdrucksvolle zeigen ein emotionales und extravertiertes Verhalten. Diese Menschen orientieren sich an Personen und dem Arbeitsumfeld, ihre Konzentration liegt auf dem „Wer“.

Ausdrucksvolle kennzeichnet emotionales und extravertiertes Verhalten

- Ausdrucksvolle gelten als initiativ, emotional und mitreißend.
- Sie sind freundlich und fühlen sich äußerst wohl in Interaktionen mit anderen bzw. vor Publikum.
- Sie brauchen Applaus, Aufmerksamkeit und Anerkennung als wichtige Belohnung für ihre Leistungen.
- Entscheidungen treffen sie aus dem Bauch heraus und stützen sich dabei auf ihre Gefühle.
- Ihre grundlegende Haltung ist offen und optimistisch.
- Für Neues und Unbekanntes können sie sich selbst sehr schnell begeistern, aber auch andere motivieren.

Ausdrucksvolle lassen sich am meisten motivieren, wenn sie sich für die Aufgabe begeistern können und sie viel Gestaltungsraum und Möglichkeit zur Kreativität erhalten. Zugleich müssen aber zwi- schendurch klare Kontrollen stattfinden, da sich dieser Typ schnell verzettelt und in seiner Herangehensweise eher unorganisiert ist.

### Kennzeichen des Typus Zuverlässiger

Der Zuverlässige zeigt ein emotionales und introvertiertes Wesen. Für ihn zählen Kooperation und Stabilität, er konzentriert sich in seinem Handeln auf das „Wie“.

Der Zuverlässige ist emotional und introvertiert

- Zuverlässige gelten als ruhig, bescheiden und hilfsbereit.
- Sie sind warmherzige und freundliche Zuhörer, mit denen man leicht auskommt.

# Stichwortverzeichnis

- 360°-Feedback 44
- Abbild 92
- Abgrenzung 198
- Abneigung 205
- Abwehrreaktionen 68
- Action 38
- Ad-hoc-Beurteilung 82
- affektive Komponente 32
- Aggression 186, 205
- Aggressivität 67, 73
- Akzeptanz 74
- allgemeine Motivation 119
- Ambiguitätstoleranz 47, 86, 95, 96, 100
- Analogieschluss 80, 107
- Analysevermögen 12, 114
- Analytiker 23, 24, 25, 142, 177
- analytisches Denken 94
- Änderungsprozess 35
- Änderungswiderstand 86
- Anerkennung 25, 30, 31, 39, 43, 50, 64, 122, 125, 126, 128, 137, 141, 142, 145, 147, 158, 179
- Anforderungsanalyse 105
- Anforderungsprofil 110, 161
- angepasste Aggressivität 29
- Angst 68, 69, 70, 75, 150, 196, 205
- Anreiz 50, 117, 120, 124, 127, 135, 139, 142, 156, 159, 160
- Anreizgestaltung 139, 141
- Anspornfaktor 125
- Arbeitsplatzgestaltung 125, 127
- Arbeitsplatzsicherheit 125
- Arbeitssituation 45, 54, 124, 133
- Arbeitsunzufriedenheit 54, 126
- Arbeitszufriedenheit 54, 116, 126
- Assessment-Center 11, 76, 86, 90, 99, 101, 112
- Assimilationseffekt 91, 92
- Assimilations-Kontrast-Theorie 91, 92
- Assistenten 73
- Attention 37
- Attribution 87, 88, 89
- Attributionsfehler 89, 90
- Attributionstendenz 89
- Attributionstheorie 88, 101, 132
- Aufgabenbezogenheit 56
- Aufgabenkoordination 176
- Aufgabenorientierung 53, 54, 55
- Aufstiegsmöglichkeit 125, 156
- Ausbildungschance 125
- Ausdrucksvoller 23, 25, 142, 177
- Autonomie 122, 145, 148, 159, 194, 201
- autoritärer Führungsstil 51, 52
- Balance** 40, 47, 60, 128, 145, 172, 174
- Bedürfnis 33, 53, 61, 117, 118, 119, 121, 123, 124, 127, 128, 137, 139, 148, 158, 159, 170, 178, 192, 196
- Bedürfnisbefriedigung 122, 127
- Bedürfnispyramide 122
- Bedürfnisstruktur 136, 137, 139
- Behalten 38
- Belohnung 25, 33, 96, 121, 135, 136, 141, 156, 159
- Belohnungsaufschub 96
- Beobachtung 77, 90, 96, 99, 103, 112, 113, 115

## Stichwortverzeichnis

---

- Beobachtungsbogen 99  
Beobachtungskategorie 96  
Beobachtungstechnik 115  
Beteiligung 71  
Bewerbungsgespräch 101, 102, 104  
Bewerbungsmappe 101, 104  
Bezugsperson 34, 195  
Blockbildung 197, 198, 199, 200  
Botschaft 27, 35, 38, 60  
Bottom-Up 154  
Boykotteure 73, 75  
Brücken abreißen 69  
Bumerang-Effekt 39
- Change-Management 72  
Change-Prozess 67, 69, 70, 74  
Commitment 146, 152, 166  
Comprehension 37  
Consideration 53  
Critical Incident Technique 124
- Defizitmotiv 123, 124  
Delegation 13, 52, 57, 94, 126, 137, 148, 149  
Delegationsfehler 145, 149  
Delegationsverhalten 150  
Delegieren 58  
demokratischer Führungsstil 51, 52  
Demotivation 142, 143, 144, 145, 147, 149  
Demotivationsursache 144  
Dienst nach Vorschrift 71  
Differenz 17, 61, 91, 92  
Dissonanzreduktion 85  
Dissonanztheorie 82, 84  
Dogmatiker 73  
Durchsetzungskraft 60, 61  
Durchsetzungsvermögen 15, 62, 94, 108, 114
- Eigeninitiative 73  
Eigenverantwortung 191
- Eignungsdiagnostik 98, 99  
Einfühlungsvermögen 16, 60, 61, 62, 94, 109, 175  
Einstellung 21, 32, 33, 34, 36, 38, 41, 42, 49, 52, 62, 86, 91, 115, 149  
Einstellungsänderung 35, 36, 38  
Einstellungsentwicklung 34  
Einstellungsgespräch 81, 88  
Einstiegsfrage 108  
emotional 23  
Empfindsamkeit 174  
enge Zielsetzungen 73, 74  
Entscheidung 12, 13, 19, 47, 51, 52, 57, 60, 64, 145, 146, 163, 168, 171, 174, 176, 201  
Erfahrung 34, 55, 80, 156  
Erfolg 20, 30, 55, 70, 89, 90, 125, 132, 136, 150, 181, 195, 207  
Erfolgserwartung 132, 135  
Ergebnis 24, 25, 46, 62, 88, 106, 129, 132, 139, 155, 156  
Erinnerungsverzerrung 86, 104  
Erklärung 88, 103  
erster Eindruck 79, 87  
Erwartung 38, 40, 42, 46, 65, 129, 130, 146, 161, 180  
externale Kontrollüberzeugung 133  
externe Attribution 89  
extravertiert 23  
extrinsische Motivation 120
- Falsifikationsstrategie 99  
Feedback 15, 20, 44, 62, 75, 128, 142, 149, 152, 162, 184  
Fehleinschätzung 169  
Finanzkrise 66, 68  
Flexibilität 16, 60, 174  
formgebundener Konflikt 187  
Forming 179, 180  
formloser Konflikt 187  
Frageliste 104  
Fragetechnik 18, 62, 105, 107, 108

- Freiheitseinengung 193  
Fremd-Selbstbild-Diskrepanz 112  
Fremdwahrnehmung 112  
Frustrationstoleranz 96  
Führungskompetenz 12, 108, 115  
Führungsmotivation 174  
Führungsstil 47, 50, 51, 52, 55, 56, 58, 61  
Führungsstilforschung 48  
Führungstool 136, 147  
Führungsvakuum 51  
fundamentaler Attributionsfehler 90  
Fusion 67  
Fusionen 66
- G**  
Gating-Theorie 83, 103  
Geborgenheit 122  
Gehalt 121, 125, 157  
Gehaltsforderung 157  
Geld 157, 158  
gelernte Hilflosigkeit 70  
Geltungsbedürfnis 30  
Gemeinsamkeit 64, 91, 156, 181  
Gerechtigkeit 156, 162  
Gerechtigkeitsempfinden 156, 157  
Gerüchte 67  
Gesprächsführung 104, 156  
Gesprächstechnik 77, 104, 207  
Gestik 17, 18, 21, 27, 76  
Gewissen 29  
Gewissenhaftigkeit 175  
Gewohnheit 38  
Gruppe 34, 38, 51, 52, 54, 92, 163, 164, 166, 169, 174, 179, 181, 186, 197, 198, 200  
Gruppenbildung 197, 198  
Gruppendenken 168, 169, 170  
Gruppendruck 163, 164, 166  
Gruppendynamik 54, 184  
Gruppenkonflikt 197  
Gruppenübung 113  
Gruppenzugehörigkeit 122
- H**  
Handlungsfreiheit 71, 149, 192  
Handlungsorientierung 13, 174  
Handlungsspielraum 50, 149, 193  
Hawthorne-Effekt 48  
heißer Konflikt 186  
hilflos 68  
Hot-Groups 171  
Hygienefaktor 125, 126, 157
- I**  
Ich-bezogenes Bedürfnis 122, 128  
Ich-Botschaft 206  
Ich-Verteidigungsfunktion 34  
Ideal-Ich 29  
Idol 29  
Individualebene 144, 145, 147  
Induktionsschluss 80, 107  
Information 12, 14, 21, 34, 35, 37, 39, 45, 51, 77, 79, 82, 83, 84, 86, 88, 93, 99, 101, 104, 107, 112, 115, 124, 125, 132, 146, 170, 175, 188, 195  
Informationsaufnahme 82, 84, 88, 101  
Initiating Structure 53  
Innovatoren 73  
Instrumentalität 129, 135  
internale Kontrollüberzeugung 133  
interne Attribution 89  
Interviewbogen 99  
Interviewtechnik 115  
intrinsische Motivation 120  
introvertiert 23  
Ist-Zustand 82, 208
- J**  
Ja-Sager 30  
Jobverlust 67
- K**  
Kahneman 68  
kalter Konflikt 186  
Kann-Erwartung 42

## Stichwortverzeichnis

---

- Karrieremöglichkeit 125
- Kernaufgabe 105
- Kienbaum-Motivationsanalyse 137, 138, 140
- Kognition 128
- kognitive Dissonanz 85
- kognitive Komponente 32
- Kommunikant 35, 37
- Kommunikation 34, 35, 38, 67, 72, 125, 183
- Kommunikationskraft 17
- kommunikative Fähigkeiten 94
- Kommunikator 35
- Konflikt 15, 51, 53, 61, 62, 64, 109, 146, 172, 175, 177, 180, 182, 183, 185, 186, 188, 190, 191, 194, 196, 200, 201, 202, 204, 205, 208
- Konfliktbereitschaft 175
- Konfliktbewältigung 201
- Konflikte 75
- Konfliktfähigkeit 15, 109, 114, 185
- Konfliktlösung 53, 185, 187, 194, 201, 202, 205, 206
- Konfliktmanagement 94, 185, 190
- Konfliktpotenzial 188, 189, 198
- Konfliktursache 188
- Können 105, 106
- Kontakt 26, 34, 62, 67, 94, 109, 122, 127, 174
- Kontaktmanagement 94
- Kontaktstärke 94, 109, 114, 174
- Kontrast 91, 101
- Kontrasteffekt 91
- Kontrolle 70
- Kontrollüberzeugung 132
- Kontrollverlust 67, 69, 70
- Kontrollzuschreibung 132
- Kooperationsbereitschaft 174
- Kooperationsvermögen 60, 62
- kooperativer Führungsstil 51, 52
- Körpersprache 27, 76
- Krankheit 71
- kreatives Vergessen 87
- Krise 66
- Krisen 66
- Kritik 14, 53, 70, 75
- Lähmschicht 69
- Laissez-faire 51, 52
- Leistungsbereitschaft 40, 49, 50, 129, 143, 161
- Leistungsmotiv 134
- Leistungsmotivation 38
- Leistungsprofil 115
- Lenken 57
- Lernen 19, 110, 207
- Lernerfolg 125
- Lob 14, 30, 31, 50, 53, 125, 128, 147, 159
- Locus of Control 96, 132, 134
- Lösungsorientiertes Gespräch 205
- Lösungsorientierung 171
- Majoritätseinfluss** 163
- Management-Audit 11
- Mandat 205
- Mängelbedürfnis 123
- Mediation 177
- Meinungsbildung 163, 171
- Menschenbild 49
- Menschenkenntnis 76, 78, 98
- Mimik 18, 21, 27, 76
- Minoritätseinfluss 164, 167
- Misstrauen 70
- Mitarbeiterbefragung 124, 137, 161
- Mitarbeiterbezogenheit 56
- Mitarbeiterbindung 160, 162
- Mitarbeiterförderung 128, 150, 177
- Mitarbeiterführung 40, 121, 139, 148
- Mitarbeitergespräch 127, 135, 137, 138
- Mitarbeiterorientierung 53, 54, 55
- Mitarbeiterworkshop 137
- Mitgestaltung 75

- Mitläufer 74  
Mitwirkung 71  
Moderator 185, 187, 196, 202, 203, 204, 207  
Motiv 115, 117, 118, 120  
Motivanalyse 137, 138  
Motivation 14, 43, 48, 50, 55, 57, 74, 94, 116, 117, 128, 138, 149, 166  
Motivationsbarriere 142, 147  
Motivationsfähigkeit 14  
Motivationsprozess 118, 128, 132, 148  
Motivator 17, 121, 125, 128, 139, 156, 174  
Motivlage 124, 136, 138, 141  
Muss-Erwartung 42  
Muster 72
- N**  
Nachgeben 37  
Nähe 91  
Neutralität 198, 203  
Norming 179, 181
- O**  
Offenheit 39, 147, 175, 177, 206  
Ohio-Studie 53  
Optimist 133  
Organisation 14, 47, 53, 94, 144, 145, 186, 189, 201, 207  
Organisationsebene 144, 145, 146  
Organisationstyp 189  
Orientierungsfunktion 33
- P**  
Panik 69, 70  
Partizipation 50, 52, 128, 159  
Performing 179, 182  
Personalauswahl 76, 82, 94, 98, 100  
Personaldiagnostik 79, 97  
Personenorientierung 172, 174  
Persönlichkeit 21, 22, 26, 29, 41, 76, 78, 80, 93, 190  
Persönlichkeitseigenschaft 26, 41, 88  
Persönlichkeitskonstrukt 94, 95, 96, 100, 101  
Persönlichkeitsmerkmal 22, 42, 59, 77, 133, 144, 147  
Persönlichkeitsstruktur 22  
Persönlichkeitsvariable 38, 93, 94, 95  
Perspektivengespräch 161  
Pessimist 133  
physiologisches Bedürfnis 122, 127  
Planung 51, 94  
Positionsziel 105  
Potenzialanalyse 161  
Präsentationskompetenz 94, 114  
primacy-effect 39  
Primacy-recency-Effekt 87  
Priorität 43, 110  
Problemlöseverhalten 115  
Produzenten 73  
Prospect Theory 68, 69  
psychologische Nähe 90
- R**  
Rahmenbedingung 14, 59, 117, 159, 176, 180  
Reaktanz 71, 72, 73, 192, 194, 205  
Reaktanzempfinden 71  
Reaktanztheorie 71  
Reifegrad 55, 59  
Reifegrad-Modell 59  
Remotivierung 142  
Repression 96  
Resignation 70, 186  
Resultatsorientierung 13  
Retention 38  
Retentionprogramm 161  
Risiko 68, 69  
Risikobereitschaft 68, 69  
Rolle 40, 41, 109, 180  
Rollendilemma 40  
Rollenerwartung 42, 43  
Rollenkonflikt 41, 145  
Rückzug 67

## Stichwortverzeichnis

---

- Sabotage 193
- sachlich 23
- Sachorientierung 172
- Scheindelegation 149
- Schutzbedürfnis 122, 127
- Selbstachtung 122
- Selbstbeschreibung 112
- Selbstentfaltung 122
- Selbstmanagement 94, 101
- selbstreflektorische Frage 110
- Selbstreflexion 19, 110
- Selbstständigkeit 58, 126
- Selbstverwirklichung 50, 122, 128, 145, 158, 170
- Selbstwert 28, 30, 34, 55, 90, 152, 192, 194
- selbstwertdienliche Erklärung 195
- Selbstwertgefühl 28, 30, 31, 37, 195, 196
- Selbstwertschutz 194, 196, 205
- selbstwertschützende Attribution 90
- selektive Informationsaufnahme 79
- selektive Informationssuche 195
- selektive Wahrnehmung 37
- Sender 35, 37, 38
- Sensitization 96
- Sicherheitsbedürfnis 30, 122, 127
- Situationsfaktor 55
- situative Führung 54
- Situative Führung 57
- Skepsis 66, 70
- Skeptiker 73, 75
- Sleeper-Effekt 194
- Soft Skill 76, 77, 94, 95, 100, 105, 174, 185, 190
- soziale Flexibilität 16
- soziale Kompetenz 65
- sozialer Vergleich 156, 197, 199
- soziales Bedürfnis 122, 127
- Sozialleistung 125, 127
- spezifische Motivation 119
- Stabilitätsfaktor 125
- Standardfrage 106
- Status 122, 125, 128
- Storming 179, 181, 182
- strategisches Denken 18, 94
- Stressreaktionen 67
- subjektive Kosten 202
- Szenarienfrage 106
- Teamarbeit 109, 163, 170, 171, 174, 181, 183
- Teambuilding 163, 179, 182, 183, 200
- Teamebene 144, 145, 146
- Teamentwicklung 146, 176, 177, 180, 183
- Teamentwicklungsmaßnahme 146
- Teamfähigkeit 94, 170
- Teamleiter 171, 174, 175, 178, 181, 182, 183
- Teamorientierung 109
- Theorie X 49
- Theorie Y 49
- Top-Down 154
- träge Masse 74, 75
- Trainieren 57
- Transparenz 67, 71, 74, 75
- Treiber 23, 24, 177
- Tversky 68
- Typologie 22, 23, 72, 94, 97, 141, 179
- Überzeugungskraft 17, 60, 62, 108
- Ungerechtigkeit 156
- Uniformitätsdruck 197
- Unternehmensnachfolge 66
- unternehmerisches Denken 18
- Unterschied 87
- Unterstützen 57
- Unzufriedenheitsvermeider 125
- Urteilsbildung 78
- Valenz 129, 135

- Verallgemeinerung 81, 107  
Veränderungsbereitschaft 19  
Veränderungsprozesse 66, 69, 71, 72, 73, 74  
Verantwortung 13, 24, 32, 47, 49, 50, 52, 55, 57, 58, 60, 125, 126, 135, 144, 149, 150, 158, 162, 171, 174, 176, 178  
verdeckte Differenz 93  
Vergleich 157, 195, 198, 199  
Vergleichsobjekt 198  
Vergleichsprozess 156  
Vergütung 139, 148, 156, 160  
Verhalten 21, 22, 25, 26, 32, 35, 38, 40, 45, 50, 52, 60, 61, 76, 79, 88, 93, 107, 117, 118, 131, 143, 178  
Verhaltensanker 113  
Verhaltensbandbreite 60, 61, 62  
Verhaltensbeobachtung 115  
Verhaltensbeschreibungen 115  
Verhaltensdimension 22, 60  
Verhaltensflexibilität 60  
Verhaltenskomponente 32  
Verhaltensmuster 72  
verhaltensnahe Beschreibung 107  
Verhaltenstendenz 27  
Verhaltenstypen 72, 74  
Verhandlungsgeschick 94  
Verlust 68  
Verstehen 37  
Vertrauen 31, 46, 49, 67, 75, 150, 182, 206  
Verweigerung 67  
Verzerrung 101  
Vier-Typen-Modell 22, 98, 141, 177  
VIE-Theorie 129, 135  
Vorannahme 82, 84, 101, 104  
Vorstellung 77, 139, 180  
  
**W**achstumsmotiv 123, 139  
wahrgenommenes Fremdbild 110  
Wahrnehmung 37, 45, 77, 82, 83, 92, 98, 103, 166  
Wahrnehmungsprozess 76  
Wahrnehmungsverzerrung 86, 97, 166, 185, 195, 205  
Wahrscheinlichkeit 129, 131  
Warnsignal 101, 102, 160  
weibliche Führungskräfte 64  
Weiterbildungsprogramm 161  
Wert 21, 129, 130  
Wertschätzung 14, 30, 36, 48, 61, 64, 122, 125, 126, 128, 137, 142, 147, 158  
Wertvorstellung 33, 35, 38  
Widerspruch 47, 193  
Widerspruchsfreiheit 84  
Widerstand 71, 72, 75  
Wir-Gefühl 14, 47, 64, 146, 176, 181, 183  
Wollen 16, 105, 106, 186, 194  
Worst Case 66, 67  
  
Yielding 37  
  
Zeitmanagement 94  
Ziel 35, 50, 51, 52, 57, 67, 117, 118, 119, 136, 147, 148, 151, 152, 175  
Zielerreichung 14, 50, 52, 116, 136, 152, 155, 176, 182  
Zielhierarchie 154  
Zielkaskadierung 154  
Zielorientierung 14, 172, 173, 183  
Zielvereinbarung 100, 136, 151, 153, 155  
Zielvereinbarungsgespräch 153  
Zielvereinbarungssystem 152, 156  
Zufriedenheitserreger 125  
Zuverlässiger 23, 25, 142, 177  
Zwei-Faktoren-Theorie 124