

Horst-Joachim Rahn

# AKTUELLE FÜHRUNGSPSYCHOLOGIE

Engelsdorfer Verlag

Leipzig

2018

Copyright

*Prof. Werner Bienert †  
gewidmet*

Bibliografische Information durch die Deutsche Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96145-374-0

Copyright (2018) Engelsdorfer Verlag Leipzig  
Alle Rechte beim Autor

Titelbild © zinkeyvych (Fotolia)

Hergestellt in Leipzig, Germany (EU)  
[www.engelsdorfer-verlag.de](http://www.engelsdorfer-verlag.de)

15,00 Euro (D)

# VORWORT

Die aktuelle Führungspsychologie ist die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten der Menschen im Rahmen der Beeinflussung durch Führungskräfte. Sie ist heute ein eigenständiges und traditionsreiches Teilgebiet der Wirtschaftspsychologie und steht in enger Wechselbeziehung zur betriebswirtschaftlichen Führungslehre. Das vorliegende Werk zur Führungspsychologie fasst die wesentlichen, bisher zu diesem Thema veröffentlichten Inhalte kompakt zusammen. Um den Text möglichst verständlich zu gestalten, erfolgte die Aufbereitung der Inhalte unter lernpsychologischen Gesichtspunkten mit dem Ziel, den Lesern eine schnelle und leichte Aufnahme des Stoffes zu ermöglichen. Das Buch besteht aus folgenden Kapiteln:

Im ersten Kapitel werden die Grundlagen der Führungspsychologie erklärt. Dabei wird vor allem auf die Geschichte der Führungspsychologie, psychologische Führungsgrundlagen, die Führungsaufgaben, den Führungsprozess, die Führungsstile, die Führungstheorien, die Führungsorganisation sowie auf verschiedene Führungsgrundsätze und auf das Management eingegangen. Das zweite Kapitel stellt verschiedene Teilgebiete der Persönlichkeitspsychologie vor. Es werden z.B. die Persönlichkeitsbildung, die Führungspersönlichkeit, die soziale Kompetenz und die Transaktionsanalyse erklärt. Im dritten Kapitel geht es um die Gruppenpsychologie. Hier werden z.B. Details zur kooperativen Führung, zur innovativen Gruppen- bzw. Teamarbeit, Maßnahmen der Teamentwicklung und zur erfolgreichen Teamführung erörtert. Das vierte Kapitel enthält Erläuterungen zur Motivationspsychologie, z.B. zu den Grundlagen der Motivation, zum Mitarbeiter-Coaching, zur Motivation durch Intervention, zur Motivation durch Zielvereinbarungen und zur Selbstmotivation.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich intensiv mit der Kommunikationspsychologie, z.B. mit den Grundlagen der Kommunikation, mit Erläuterungen zur Gesprächsführung und zu Besprechungen, zum effizienten Verhandeln, zum Konflikttraining, mit Vorschlägen zur Konfliktlösung, und zum Eingliederungsmanagement. Das sechste Kapitel zeigt im Rahmen der Lernpsychologie auf, welche verschiedenen Lerntheorien es gibt, wie das Lernen erfolgreich gelernt werden kann, wie wir in einer Organisation kreativ denken und effektives Arbeiten lernen. Das siebte Kapitel informiert über die Personalpsychologie, z.B. über moderne Personalführung, Personalorganisation, Personalkommunikation, Personalauswahl, Personalmarketing, Personalbeurteilung und Personalentwicklung. Das letzte Kapitel stellt die Elemente der Organisationspsychologie dar, z.B. die Arbeit, das Individuum, die Gruppe, das Personal und die gesamte Organisation bzw. deren Entwicklung.

Als Hauptzielgruppen für dieses Buch kommen sowohl interessierte Leser an Fachhochschulen, Universitäten, Akademien als auch Praktiker (z.B. Selbstständige, Führungs- und Fachkräfte, Personalmanager, Trainer und Ausbilder), Lernende an Kammern, Volkshochschulen und Interessierte der den Gewerkschaften nahe stehenden Bildungsinstituten in Frage.

Ich widme dieses Buch meinem pädagogischen Vorbild und Förderer, Herrn *Prof. Werner Bienert* (1929-2016), dem ich damit danken möchte. Er hat als Inhaber der für die aktuelle Führungspsychologie und seiner Wertarbeit für die Gliederung dieser Wertarbeit geweckt. Seine Hilfsbereitschaft meiner Würdigung zur Führung meiner Verdienstmedaille 2005 zur Förderung der Fachhochschule Ludwigshafen , innerer Aufgeschlossenheit, seiner großes Engagement und seiner hohe Qualifikation bleiben uns für immer unvergessen.

Grünstadt, im Juli 2018  
Horst-Joachim Rahn

Copyright

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Grundlagen der Führungspsychologie</b> .....	<b>9</b>
1.1 Begriff und Abgrenzung der Führungspsychologie.....	10
1.2 Geschichte der Führungspsychologie.....	13
1.3 Psychologische Führungsgrundlagen.....	14
1.4 Führungsaufgaben des Managers.....	20
1.5 Psychologische Grundlagen im Führungsprozess.....	24
1.6 Führungsinstrumente und Erfolg.....	32
1.7 Führungstheorien.....	42
1.8 Führungsorganisation.....	50
1.9 Führungsgrundsätze.....	55
1.10 Management.....	59
1.11 Projektmanagement.....	63
<b>2. Persönlichkeitspsychologie</b> .....	<b>67</b>
2.1 Psychologie der Persönlichkeit.....	67
2.2 Know-how der Persönlichkeitsbildung.....	74
2.3 Entwicklung zur Führungspersönlichkeit.....	81
2.4 Soziale Kompetenz.....	85
2.5 Transaktionsanalyse.....	88
<b>3. Gruppenpsychologie</b> .....	<b>92</b>
3.1 Innovative Gruppen- und Teamarbeit.....	92
3.2 Maßnahmen der Teamentwicklung.....	94
3.3 Erfolgreiche Teamführung.....	98
<b>4. Motivationspsychologie</b> .....	<b>103</b>
4.1 Motivation und Führung.....	103
4.2 Motivation durch Coaching.....	109
4.3 Motivation durch Intervision.....	112
4.4 Motivation durch Zielvereinbarungen.....	114
4.5 Selbstmotivation.....	119

<b>5. Kommunikationspsychologie.....</b>	<b>129</b>
5.1 Grundlagen der Kommunikation.....	129
5.2 Gespräche als Mittel der Kommunikation.....	134
5.3 Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument .....	141
5.4 Effizientes Verhandeln.....	146
5.5 Mitarbeiter im Dialog.....	147
5.6 Besprechungen .....	149
5.7 Konferenzen und Versammlungen .....	152
5.8 Konfliktmanagement.....	153
5.9 Eingliederungsmanagement .....	160
<b>6. Lernpsychologie .....</b>	<b>162</b>
6.1 Lerntheorien .....	163
6.2 Das Lernen lernen .....	166
6.3 Kreatives Denken lernen .....	167
6.4 Effektives Arbeiten lernen.....	171
<b>7. Personalpsychologie.....</b>	<b>174</b>
7.1 Personalführung .....	174
7.2 Personalorganisation .....	183
7.3 Personalkommunikation.....	190
7.4 Personalauswahl.....	195
7.5 Personalmarketing.....	196
7.6 Personalbeurteilung.....	197
7.7 Personalentwicklung .....	203
<b>8. Organisationspsychologie .....</b>	<b>206</b>
8.1 Grundlagen der Arbeit.....	206
8.2 Individuum, Gruppe und Personal.....	210
8.3 Organisation als Institution .....	213
8.4 Organisations- und Personalentwicklung.....	216
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>218</b>
<b>Über den Autor.....</b>	<b>238</b>

# 1. GRUNDLAGEN DER FÜHRUNGSPSYCHOLOGIE

Die heutige Psychologie versteht sich als empirische Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen.<sup>1</sup> Sie besteht aus vielen Teilgebieten und lässt sich in Anlehnung an eine Einteilung der American Psychological Association (APA) und an Psychological Abstracts Search and Retrieval (PASAR) einteilen in<sup>2</sup>:

- Theoretische Propädeutik (u.a. Wissenschaftstheorie, Methodik und Statistik)
- Allgemeine Psychologie (u.a. Neuro-, Wahrnehmungs- und Lernpsychologie)
- Differentielle Psychologie (u.a. Persönlichkeits-, Entwicklungs-, Sozial- und Motivationspsychologie)
- Angewandte Psychologie (u.a. Wirtschafts-, Pädagogische Psychologie und Sportpsychologie).

Dabei stellt die Führung als interdisziplinärer Forschungsgegenstand<sup>3</sup> ein komplexes Phänomen dar<sup>4</sup>, dessen Facetten nach differenzierter Betrachtung und Analyse verlangen.<sup>5</sup> Sie enthält als solches einen tätigkeitsbezogenen Aspekt im Sinne des Einwirkens auf andere Personen und einen ergebnisbezogenen Aspekt, bei dem Führungssysteme geschaffen werden. Die Führung wird wissenschaftlich aus verschiedener Sicht gesehen:

In der Organisationspsychologie ist Führung ein Phänomen, das die Beeinflussung von Menschen in Unternehmen, in Kirchen, Behörden, Krankenhäusern, Arztpraxen, Hochschulen bzw. in Schulen umfasst. Sie ist die intentionale soziale Einflussnahme, die durch Prozesse der Kommunikation auf Zielerreichung ausgerichtet ist.

In der Betriebswirtschaftslehre wird die Führung als Einwirkung in Personalführung (Leadership) und in Unternehmensführung<sup>6</sup> (Management) unterteilt. Einerseits werden in die Unternehmensführung Themen der Personalführung aufgenommen und andererseits vollzieht sich die Personalführung immer in einem von Entscheidungen der Unternehmensleitung zu verantworteten Rahmen.

In der Soziologie ist Führung die leitende, planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeit von übergeordneten Mitgliedern einer Gruppe, Organisation oder einem größeren Kollektiv gegenüber untergeordneten Mitgliedern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Zimbardo, P.G., Gerrig, R.J.: Psychologie, 18. Aufl., München u.a. 2008, S. 2 f.; vgl. Rosenstiel, L.v., Nerdinger, F.W.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 7. Aufl., Stuttgart 2011, S. 2

<sup>2</sup> Vgl. Krech, D., Crutchfield, R.S. u.a.: Grundlagen der Psychologie, Weinheim 1992, S. 15

<sup>3</sup> Vgl. Rosenstiel, L.v.: Führung, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, Hrsg. H. Schuler, 2. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2006, S. 354

<sup>4</sup> Vgl. Steinle, C.: Führungsdefinitionen, in: Handwörterbuch der Führung, Hrsg. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 523-533

<sup>5</sup> Vgl. Bleicher, K.: Führung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Hrsg. W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.U. Küpper, K.v. Wysocki, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1270-1284; vgl. Liebel, H.: Führungspsychologie. Theoretische und empirische Befunde, Göttingen u.a. 1978, S. 13

<sup>6</sup> Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl., Berlin 2011; vgl. Dillerup, R., Stoi, R.: Unternehmensführung, 3. Aufl., München 2011; vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung, 9. Aufl., Herne 2015

Die Führung lässt sich also zunächst in die Dimensionen der personenbezogenen Führung<sup>7</sup> (z.B. Leadership als Mitarbeiterführung) und der sachbezogenen Führung (z.B. Management als Gestaltung, Steuerung und Entwicklung) unterteilen. Aus dieser Sicht sind zu unterscheiden (Abb. 1):

	Arten der Führung	Beeinflussung von
Personen- bezug	Menschenführung Individualführung Teamführung	Individuen und Teams Einzelnen Menschen Gruppen
Sach- bezug	Unternehmensführung Organisationsführung <sup>8</sup>	Betriebswirtschaften Behörden, Krankenhäusern, Schulen

*Abb. 1: Personen- und sachbezogene Arten der Führung*

Dabei ist die sachbezogene Führung in die aufgaben-, struktur- bzw. prozessorientierte Führung unterteilbar<sup>9</sup> und grenzt sich von der Personenorientierung ab. In anderer Sicht werden ökonomische, ökologische und soziale Dimensionen der Führung unterschieden.<sup>10</sup>

Außer den oben dargestellten und in diesem Buch zu analysierenden Führungsarten gibt es die Lebens-, Selbst-, Partei-, Militär-, Tier-, Haushaltsführung und mechanische Führung, die hier nicht zu untersuchen sind.

## 1.1 Begriff und Abgrenzung der Führungspsychologie

Die Führungspsychologie ist die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten der Menschen im Rahmen der Beeinflussung durch Führungskräfte. Sie ist ein eigenständiges und traditionsreiches Teilgebiet der Wirtschaftspsychologie<sup>11</sup> (z.B. Berufs-, Arbeits-, Betriebs-, Markt-, Finanz- bzw. Organisations- und Personalpsychologie).

<sup>7</sup> Vgl. Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002, S. 2-47

<sup>8</sup> Vgl. Hüther, O.: Organisationskultur und Organisationsführung – Grenzen und Möglichkeiten der Wertevermittlung, Stuttgart 2003; vgl. dazu auch Kapitel 8.3

<sup>9</sup> Vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 36, S. 89 ff., S.

<sup>10</sup> Vgl. Creusen, U., Bock, R., Thiele, C.: Führung ist dreidimensional, Hamburg 2013, S. 21-26

<sup>11</sup> Vgl. Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 4. Aufl., Stuttgart 2007, S. 267; vgl. Frey, D., Rosenstiel, L.v.: Wirtschaftspsychologie, Göttingen, Bern u.a. 2007; vgl. Frey, D., Rosenstiel, L.v., Hoyos, C.G.: Wirtschaftspsychologie, Weinheim 2005; vgl. Felser, G.: Werbe- und Konsumentenpsychologie, Heidelberg 2001; vgl. Kirchner, E.M.: Wirtschaftspsychologie, 4. Aufl., Göttingen, Bern u.a. 2011; vgl. Moser, K.: Wirtschaftspsychologie, Berlin 2007; vgl. Pelzmann, L.: Wirtschaftspsychologie, 4. Aufl., Wien u.a. 2006



Die Wirtschaftspsychologie<sup>12</sup> grenzt sich als angewandte Psychologie von der Sport-, Verkehrs-, Umwelt- und Militärpsychologie und auch von der Soziologie und Ökonomie ab. Zum Thema Führung wird interdisziplinär geforscht. Mit der Führung beschäftigt sich auch die betriebswirtschaftliche Führungslehre.<sup>13</sup>

Die Führungspsychologie ist von obigen Teilgebieten der Psychologie dadurch abgrenzbar, dass sie sich ausschließlich mit menschen-<sup>14</sup> und sachbezogenen Fragen der Führung beschäftigt. Dabei treten insbesondere die Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern bzw. ihre Beweggründe und deren Beeinflussungsmöglichkeiten hervor.<sup>15</sup> Ein Ziel der Führungspsychologie besteht in der Gewinnung aussagefähiger Thesen bzw. Theorien zur Führung von Menschen, Organisationen bzw. Unternehmen.<sup>16</sup>

Die Führungspsychologie erforscht also das Führungsverhalten von Menschen, das Verhalten von Individuen Gruppen und Personal sowie die dem Verhalten zugrundeliegenden Anlage- und Umweltfaktoren. Sie leistet ihren Beitrag durch die Beschäftigung mit den Teilaspekten der Menschenführung auf den verschiedenen Gebieten des menschlichen Zusammenlebens und beschäftigt sich darüber hinaus auch mit anderen Fragen zum Management, z.B. mit der Organisations- bzw. Unternehmensführung. Die Inhalte der Führungspsychologie als Teil der angewandten Psychologie werden vor allem von Beiträgen folgender Wissenschaftsdisziplinen tangiert:

- Der Organisationspsychologie<sup>17</sup> als Wissenschaft vom Erleben, Verhalten und Handeln des Menschen in Organisationen, z.B. Unternehmen, Behörden, Krankenhäuser. Die Organisationspsychologie ist letztlich eine Ausweitung der Betriebspsychologie.<sup>18</sup> Ihre Teilgebiete sind z.B. die Aufgabe, Individuum, Gruppe, Personal und die gesamte Organisation.<sup>19</sup> Die Inhalte der Organisationspsychologie sind

---

<sup>12</sup> Vgl. Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie...a.a.O., S. 17-21; vgl. Rahn, H.J.: Personalführung kompakt, München 2008, S. 47

<sup>13</sup> Vgl. Wunderer, R.: Führungsforschung und Betriebswirtschaftslehre, in: Handwörterbuch der Führung, Hrsg. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 666-679; vgl. Gutenberg, E.: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962; vgl. Mellerowicz, K.: Sozialorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl. Freiburg 1976; vgl. Gaugler, E.: Zur Weiterentwicklung der BWL als Management- und Führungslehre, Hrsg. R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 231-242; vgl. Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1992; vgl. Ulrich, H.: Systemorientiertes Management, Bern/Stuttgart 2001; vgl. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 8. Aufl., Frankfurt/New York 2011

<sup>14</sup> Vgl. Ackermann, A.: Praktische Führungspsychologie, 2. Aufl., München 1973, S. 31-54

<sup>15</sup> Vgl. Eichholz, R.E.: Unternehmens- und Mitarbeiterführung, 2. Aufl., München 2000, S. 41

<sup>16</sup> Vgl. dazu ausführlich die Kapitel 1.7 und 8.3 dieser Arbeit

<sup>17</sup> Vgl. Rosenstiel, L.v., Nerdinger, F.W.: Grundlagen der Organisationspsychologie...a.a.O., S. 6 ff.; vgl. Gebert, D., Rosenstiel, L.v.: Organisationspsychologie, 5. Aufl., Stuttgart 2002; vgl. Kanning, U.P., Staufenberg, T.: Organisationspsychologie, Göttingen, Bern u.a. 2012

<sup>18</sup> Vgl. Mayer, A.: Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Hrsg. A. Mayer, B. Herwig, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 3-55; vgl. Eunsou, B.: Betriebspsychologie, Maidenhead 1990

<sup>19</sup> Vgl. Rosenstiel, L.v., Nerdinger, F.W.: Grundlagen der Organisationspsychologie...a.a.O., S. Gliederung

erheblich weiter gefasst als die der Führungspsychologie, denn diese beschäftigt sich z.B. weniger mit der Organisationswahl durch Individuen, interkulturellen Managementphilosophien, Organisationsklima, Organisationskultur, und nur mit einem Teil der Organisationsdiagnostik.

- Der Personalpsychologie<sup>20</sup> als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Personals in Arbeit, Beruf und Organisation. Sie tangiert vor allem die Arbeits- und Organisationspsychologie bzw. das betriebliche Personalwesen.<sup>21</sup> Die Personalpsychologie konzentriert sich auf die Betrachtung des Individuums als Mitarbeiter bzw. auf die Gruppen und auf das Personal einer Organisation. Die Gebiete der Organisations- und Personalpsychologie werden auch zusammenfassend dargestellt.<sup>22</sup> Sowohl die Personalpsychologie als auch die Führungspsychologie beschäftigen sich intensiv mit der Personalführung.

Das Personalwesen bzw. das Personalmanagement<sup>23</sup> ist als betriebswirtschaftliche Funktion von der Personalpsychologie abzugrenzen, die sich z.B. weniger<sup>24</sup> mit der Personalplanung, Personalcontrolling, Personalentlohnung, Personalpolitik, Personalwirtschaftskontrolle, und Personalverwaltung beschäftigt. Dieses sind eher Themen der Personalwirtschaftslehre.<sup>25</sup>

- Der Sozialpsychologie<sup>26</sup> als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten zwischen Menschen. Sie untersucht den Ausschnitt von Verhalten und Erleben, der sich auf zwischenmenschliche Interaktionen bezieht. Die Inhalte der Sozialpsychologie weisen ebenfalls Schnittmengen mit Themen der Führungspsychologie auf, z.B. bei der Untersuchung von sozialen Gruppen bzw. der Persönlichkeitsstruktur von Menschen. Sie setzt sich aber mit folgenden Themen intensiver auseinander als die Führungspsychologie, z.B. mit sozialen Kognitionen, soziometrischer Wahrnehmung und mit speziellen Interaktionsphänomenen.

---

<sup>20</sup> Vgl. Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., Göttingen/Bern /Wien u.a. 2006, S. 4 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Gaugler, E., Oechsler, W.A., Weber, W.: Personalwesen, in: HWP, Hrsg. Gaugler, E., Oechsler, W.A, Weber, W., 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1653-1663

<sup>22</sup> Vgl. Weinert, A.B.: Organisations- und Personalpsychologie, 5. Aufl., Weinheim 2004

<sup>23</sup> Vgl. Berthel, J., Becker, F.G.: Personalmanagement, 8. Aufl., Stuttgart 2007; vgl. Bühner, R., Personalmanagement, 3. Aufl., Landsberg/Lech 2005

<sup>24</sup> Vgl. Schuler, H.: Gegenstandsbereich und Aufgaben der Personalpsychologie, in: Lehrbuch der Personalpsychologie. Hrsg. H. Schuler, 2. Aufl., Göttingen, Bern 2006, S. 5

<sup>25</sup> Vgl. Drumm, H.J.: Personalwirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008; vgl. Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1, 7. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2001; vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010; vgl. Olfert, K., Personalwirtschaft, 15. Aufl. Herne 2012; vgl. Schanz, G., Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., München 2000

<sup>26</sup> Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 2. Aufl., Göttingen, Bern u.a. 2008 (3. Nachdruck); Bierhoff, W.H.: Sozialpsychologie, Stuttgart 2000; vgl. Bierbrauer, G.: Sozialpsychologie, Stuttgart u.a. 2005; Stroebel, W., Jonas, K., Hewstone, M.: Sozialpsychologie, Heidelberg 2003

## 1.2 Geschichte der Führungspsychologie

Die Geschichte der Führungspsychologie wird ausführlich von *Herman Liebel*<sup>27</sup> vorgestellt, der als Begründer der wissenschaftlichen Führungspsychologie in Deutschland gilt. Impulse zur Führungspsychologie gingen u.a. von *Taylor* aus, der mit dem Rationalisierungssystem des scientific management die Produktivität menschlicher Arbeit durch die Teilung in kleine Arbeitsschritte zu steigern versuchte. Demgegenüber verfolgte die Richtung der Psychotechnik von *Stern* bzw. *Münsterberg* vor allem das Ziel, psychologische und ergonomische Faktoren in die Betrachtungen einzubeziehen.

Im Laufe der Geschichte hat es sich gezeigt, dass das rein produktivitätsorientierte Management einer Ergänzung durch die soziale Einstellung der Unternehmensleitung bedarf. So bestand das Ziel der Human-Relations-Bewegung vor allem darin, die Führung sozialer Gruppen in die Betrachtung zu integrieren. Die Forschungsarbeiten von *Mayo*, *Roethlisberger*, *Dickson*, *Whitehead* und vor allem von *Homans*<sup>28</sup> zeigen, dass die menschlichen Beziehungen für das Arbeitsverhalten von erheblicher Bedeutung sind.

Während die Norton-Street-Gang Untersuchung von *White* Einblicke in die soziale Organisation von Gruppen bzw. in das Verhalten des informellen Führers bzw. von Außenseitern eröffnete, zeigten die Konformitätsstudien von *Asch* dass es in der Gruppe ernstzunehmende Einflüsse der Gruppenmehrheit gibt. Mitglieder einer Gruppe passen sich häufig gegen ihre eigene Überzeugung der vermeintlichen Mehrheitsmeinung an. Über die vielfältigen Aufgaben, Ziele und wissenschaftliche Ergebnisse der Führungspsychologie<sup>29</sup> informieren vor allem interessante Arbeiten aus den siebziger Jahren von *Bastine*<sup>30</sup>, *Neuberger*<sup>31</sup>, *Leavitt*<sup>32</sup> und *Liebel*.<sup>33</sup>

Weitere Untersuchungen zur Psychologie der Gruppe wurden von *Sader*<sup>34</sup> vorgelegt, der sich vor allem mit Themen der Gruppenstruktur, Attraktion und Kohärenz, Gruppen und Gruppenprozess, Informations- und Entscheidungsprozessen, Konformität und Autonomie bzw. mit dem Führungsverhalten auseinandergesetzt hat. Neuere Veröffentlichungen zur Gruppen- bzw. Teamführung stammen von *Schettgen*<sup>35</sup>, *Pietruschka*<sup>36</sup> und *Wegge*.<sup>37</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Liebel, H.: Führungspsychologie ...1978...a.a.O., S. 13-25

<sup>28</sup> Vgl. Homans, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe, 6. Aufl., Opladen 1972

<sup>29</sup> Vgl. Rahn, H.J.: Erfolgreiche Teamführung, 6. Aufl., Hamburg 2010, S. 31-47

<sup>30</sup> Vgl. Bastine, R.: Gruppenführung, in: Handbuch der Psychologie, Band 7, 2. Halbband, Hrsg. C.F. Graumann, Göttingen, Bern u.a. 1972, S. 1654-1709

<sup>31</sup> Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976; vgl. ders.: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002

<sup>32</sup> Vgl. Leavitt, H.: Grundlagen der Führungspsychologie, Individuum, Gruppe, Organisation, Zürich 1974

<sup>33</sup> Vgl. Liebel, H.: Führungspsychologie, Göttingen u.a. 1978

<sup>34</sup> Vgl. Sader, M.: Psychologie der Gruppe, 9. Aufl., Weinheim/München 2008

<sup>35</sup> Vgl. Schettgen, P.: Führungspsychologie im Wandel, Wiesbaden 1991

<sup>36</sup> Vgl. Pietruschka, S.: Führung selbstregulierter Arbeitsgruppen, München/Mering 2003

Die Intentionen der heutigen Führungspsychologie konzentrieren sich auf jene psychologischen Aspekte, die mit der Beeinflussung von Menschen durch Führungskräfte z.B. in Schulen, Hochschulen, Krankenhäusern und Unternehmen als Organisationen verbunden sind. Dabei sind die Geführten unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hinzzuführen.<sup>38</sup>

### 1.3 Psychologische Führungsgrundlagen

Die Menschenführung<sup>39</sup> enthält als vieldefiniertes und komplexes Phänomen einen tätigkeitsbezogenen Aspekt im Sinne des Einwirkens auf Menschen und einen ergebnisbezogenen Aspekt, bei dem Führungssysteme bzw. Führungsmodelle geschaffen werden.<sup>40</sup> Der psychologisch fundierten Führung von Menschen kommt gerade in der heutigen Zeit besondere Bedeutung zu. Außer ungelösten Sachproblemen können nicht gelöste Führungsprobleme das Überleben von Unternehmen als einem offenen, realen und dynamischen System<sup>41</sup> ernsthaft gefährden.<sup>42</sup> Um Führungsprobleme zu entschärfen, sind daher die Ziele der Menschen und diejenigen einer Organisation durch zeitgemäßes Führen zu integrieren. Hierzu sind gegebene Führungsfehler festzustellen, um sie jeweils beseitigen zu können.

#### (a) Einflussfaktoren der Menschenführung

Der erste Einflussfaktor auf die Führung ist die Führungskraft selbst, welche die Mitarbeiter bzw. Gruppe auf das gemeinsame Werte bzw. Ziele hinsteuert. Gemeinsam ist das Ziel dann, wenn alle, die es anstreben sich nicht nur damit identifizieren sondern sich auch für es einsetzen. Als fünfter Einflussfaktor der Menschenführung kommt die Situation hinzu (Abb. 2). Alle diese Einflussfaktoren wirken wechselseitig aufeinander und bilden einen personalen Führungsprozess.<sup>43</sup> Im Rahmen der Menschenführung ist auch immer zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter geführt werden wollen.<sup>44</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Wegge, J.: Führung von Arbeitsgruppen, Göttingen/Bern u.a. 2004

<sup>38</sup> Vgl. Rahn, H.J.: Zur Bedeutung der Führungspsychologie, in: Erziehungswissenschaft und Beruf, 55. Jg., H 4 (2007), S. 515-520

<sup>39</sup> Vgl. Marschner, G.: Menschenführung, in: Lexikon der Psychologie, Band 2, Hrsg. W. Arnold, J. Eysenck, R. Meili, 3. Aufl., Freiburg i.Br. 1987, Sp. 1359 f.

<sup>40</sup> Vgl. Wild, J.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Unternehmensführung, Hrsg. J. Wild, Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1974, S. 158; vgl. Rahn, H.J.: Personalführung kompakt, München 2008, S. 1 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970, S. 153 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung, mit Führungsmodellen, 13. Aufl., Hamburg 2010, S. 7

<sup>43</sup> Vgl. dazu Punkt 1.5 und 3.1 dieser Arbeit

<sup>44</sup> Vgl. Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002, Vorwort

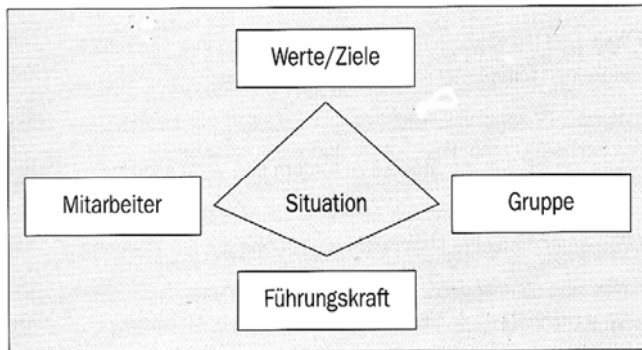


Abb. 2: Einflüsse auf die Führung

### (b) Führungskräfte in Organisationen

Eine Führungskraft ist ein Vorgesetzter<sup>45</sup>, der die Aufgabe hat, die ihm unterstellten Menschen so zu beeinflussen, dass sie erfolgreich arbeiten. Sie werden auch Manager genannt. Führungskräfte unterscheiden sich von den Geführten hinsichtlich ihrer hierarchischen Position, aber auch hinsichtlich ihrer Weisungs- und Entscheidungsbefugnis und der Personal- und Sachverantwortung.<sup>46</sup> Sie sind Universalisten, die umfangreiche Führungsaufgaben wahrnehmen. Dazu benötigen Sie vorrangig Führungswissen, das nicht wie bei einem Spezialisten in die Tiefe geht. Grundsätzlich sind bei Menschen nach der Theorie von *McGregor* zwei Einstellungen zu beobachten:<sup>47</sup>

- Die X-Theorie geht davon aus, dass der Mensch von Grund auf faul, ohne Initiative und ohne Ehrgeiz ist. Deshalb drückt sich der Mensch um Arbeit und Verantwortung, wo immer er kann. Um zu Ergebnissen zu kommen, müssen Menschen nach dieser Theorie angewiesen und kontrolliert werden. Erst durch Androhung von Strafe bringen sie ausreichende Leistungen.
- Nach der Y-Theorie ist der Mensch erfinderisch und phantasievoll, wenn er es nur sein darf. Körperlicher und geistiger Einsatz sind für ihn ganz normal. Solche Menschen spornen sich selbst an, um sich zu entwickeln. Diese Menschen sind bei entsprechender Anleitung<sup>48</sup> nicht nur bereit Verantwortung zu tragen, sie suchen sie sogar. Diese Menschen können und wollen sich selbst kontrollieren.

Die Wissenschaftler bestätigen heute die Y-Theorie und das damit verbundene Menschenbild als die wirkungsvollere.<sup>49</sup> *Mc Gregor* empfiehlt den Führungskräften,

<sup>45</sup> Vgl. Olfert, K.: Personalwirtschaft, 16. Aufl., Herne 2015, S. 251 ff.; vgl. ders.: Kompakt-Training Personalwirtschaft, 9. Aufl., Herne 2014, S. 52; vgl. ders.: Lexikon Personalwirtschaft, 4. Aufl., Herne 2012. Nr. 79

<sup>46</sup> Vgl. Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit, 9. Aufl., München 2011, S. 347

<sup>47</sup> Vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung...a.a.O., S. 26-34

<sup>48</sup> Vgl. Stachle, W.H.: Management, 8. Aufl., München 1999, S. 192

<sup>49</sup> Vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung...a.a.O., S. 30

dass sie die X-Theorie durch die Y-Theorie ersetzen.<sup>50</sup> Um eine Einstellung von der X-Theorie zur Y-Theorie zu ändern, ist entweder die Einstellung unmittelbar zu ändern oder die Einstellung ändert sich über eine Änderung des Verhaltens bzw. das positive Registrieren der Auswirkungen. Oder es sind organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Y-theoretische Einstellung fördern.<sup>51</sup> Jede erfolgreiche Führungskraft benötigt zur Bewältigung ihrer Führungsaufgaben social sensibility (d.h. emotionale Intelligenz als Gespür für das Verhalten von Individuen und Gruppen) bzw. action flexibility, d.h. sie braucht außer der sozialen Kompetenz<sup>52</sup> auch methodische und organisatorische Kompetenz. Dabei zählen zu den bedeutendsten Führungsaufgaben:<sup>53</sup>

- Mitarbeiter erfolgreich auswählen, beurteilen und fördern (lassen)
- Anstöße zur aktuellen, potenziellen und innovativen Problemfindung geben
- Mit Mitarbeitern Ziele vereinbaren und zielbezogen planen
- Entscheiden (lassen), delegieren, koordinieren und organisieren
- Mit Mitarbeitern kommunizieren und Motivation initiieren
- Mitarbeiter reifegradspezifisch kontrollieren

Dabei bildet die Kohäsion als Herbeiführen und Aufrechterhalten des Gruppenzusammenhalts die entscheidende Voraussetzung für die Lokomotion, d.h. für die Beeinflussung der Gruppe zum Erreichen der Gruppenziele.<sup>54</sup>

### **(c) Mitarbeiter in Organisationen**

Mitarbeiter ist jeder Arbeitnehmer einer Organisation, z.B. eines Unternehmens. Da jeder Mitarbeiter Kosten verursacht und die Personalkosten weiter steigen, bemühen sich die Unternehmen intensiv darum, die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Arbeitsplatz zu bekommen, sie zu integrieren und dem Unternehmen zu erhalten. Der Erfolg dieser Maßnahmen hängt stark davon ab, wie die Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Mit-Denkern und Mit-Unternehmern entwickeln. Wenn das Mitarbeiterverhalten nicht den Vorstellungen der Führungskräfte des Unternehmens entspricht, dann kann eine Ursachenanalyse hilfreich sein:

- Liegt ein Weiß-nicht-Problem vor, dann ist das Fachwissen durch Training zu erweitern
- Ist ein Kann-nicht-Problem gegeben, dann sind die Fertigkeiten durch Training zu verbessern
- Liegt ein Will-nicht-Problem vor, dann ist die Eigenmotivation voranzubringen
- Ist ein Darf-nicht-Problem gegeben, dann sind die Kompetenzen zu verbessern
- Liegt ein kombiniertes Problem vor, dann ist beim Ergreifen von Maßnahmen partiell vorzugehen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Weibler, J.: Personalführung, 2. Aufl., München 2012, S. 33

<sup>51</sup> Vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung...a.a.O., S. 31-39

<sup>52</sup> Vgl. Crisand, E.: Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor, Heidelberg 2002

<sup>53</sup> Vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung...a.a.O., S. 40-70

<sup>54</sup> Vgl. Lukaszzyk, K.: Zur Theorie der Führerrolle, in: Psychologische Rundschau, Bd. 11 (1960), S. 179-188

Dabei bestehen die wichtigsten Mitarbeiteraufgaben darin, dass sie sich mit Problemen auseinander setzen, Ziele vereinbaren, Pläne schmieden und entscheiden, die Entscheidungen realisieren, beurteilen, sich weiterbilden, informieren/kommunizieren und sich selbst kontrollieren.

#### **(d) Gruppen im Unternehmen**

Eine Gruppe ist eine Mehrzahl von Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben.<sup>55</sup> Dabei ist die Anzahl der Gruppenmitglieder so gering, dass jede Person mit allen anderen Personen in Verbindung treten kann. In einer Gruppe bilden sich Gruppennormen heraus, die ein Team zusammenhalten und die Ausdruck der von den Teilnehmern geteilten Erwartungen sind, wie in bestimmten Situationen zu handeln ist.<sup>56</sup> Die Erwartung erzeugt Gruppendruck, der z.B. mit folgenden Symptomen verbunden sein kann:<sup>57</sup>

- Die Gruppe fühlt sich unverwundbar und ist deshalb überoptimistisch
- Er herrscht in der Gruppe die Illusion der Einmütigkeit
- Eine Ansicht wird in der Gruppe überbetont
- Es existieren in der Gruppe unterschwellige Konflikte
- Die andere Seite (z.B. Warnungen) wird von der Gruppe unterbewertet
- Bestimmte „Meinungswächter“ haben einen starken Einfluss
- Auf Andersdenkende wird von der Gruppe intern Druck ausgeübt
- Minoritäten zensieren sich selbst.

Eine leistungsstarke Gruppe zeichnet sich hinsichtlich der Forderung nach Lokomotion dadurch aus, dass sich ihre Mitglieder jeweils bei zielgerichteter Verteilung der Funktionen auf das anstehende Thema vorbereiten und miteinander kommunizieren. Ein Gruppenmitglied spielt die Rolle des unbequemen Kritikers und in der Gruppe herrscht keine Bürokratie, sondern es wird rasch entschieden. Vor endgültigen Entschlüssen werden die bisherigen Ergebnisse systematisch überprüft. Am Ende wird die Entscheidung klar und verständlich formuliert.

Hinsicht der Kohäsion wird eine leistungsfähige Gruppe dadurch geprägt, dass niemand zur Mitarbeit gezwungen wird und es ist niemand aus persönlichen Interessen oder aus Ressortegoismus auf Einzelleistung fixiert. Vielmehr versteht sich die Gruppe als Einheit und erkennt ihre Mitglieder als gleichberechtigt an, die sich alle an den Leistungen beteiligen. Diese Gruppen halten engen Kontakt zu anderen Organisationseinheiten des Unternehmens.

Sowohl der Forderung nach Lokomotion als auch nach Kohäsion entsprechen folgende Maßstäbe an leistungsstarke Gruppen: Sie haben eine optimale Gruppengröße, haben genügend Entscheidungszeit und alle Gruppenmitglieder sind in

---

<sup>55</sup> Vgl. Homans, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe...a.a.O., S. 29; vgl. Rosenstiel, L.v.: Grundlagen der Organisationspsychologie...a.a.O., S. 288 ff.; vgl. Weinert, A.B.: Organisations- und Personalpsychologie...a.a.O., S. 393; vgl. Rahn, H.J.: Führung von Gruppen, 5. Aufl., Frankfurt/Main 2006, S. 13

<sup>56</sup> Vgl. Rahn, H.J. Erfolgreiche Teamführung...a.a.O., S. 12

<sup>57</sup> Vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung...a.a.O., S. 92



Gruppenarbeit geübt. Als Moderator der Gruppe wirkt der informelle Gruppenführer. Die Gruppenentscheidungen werden in gemeinsamer Verantwortung gefällt und umgesetzt. Die Gruppenmitglieder tragen gemeinsam mehr zur Zielerreichung bei als ein einzelner Mitarbeiter. Der vertrauensvolle, offene und freie Informationsaustausch dominiert. Es drückt sich niemand um die Verantwortung für die gemeinsame Entscheidung.

### (e) Personalführungsmodelle

Modelle zur Personalführung sind beschreibende, erklärende und gestaltungsorientierte Abbildungen des Führungsgeschehen bzw. des Führungshandelns.<sup>58</sup> Sie haben idealtypischen Charakter und sind Abstraktionen der Wirklichkeit.<sup>59</sup> Die Zuordnung der Personalführungsmodelle ist in der Literatur nicht einheitlich. Es wird auch von Führungskonzepten gesprochen. Es können folgende Führungsmodelle unterschieden werden:<sup>60</sup>

- Verhaltensgitter (Managerial Grid) von *Blake/Mouton*<sup>61</sup>
- Das 3-D-Führungsmodell von *Reddin*<sup>62</sup>
- Kontingenzmodell von *Fiedler*<sup>63</sup>
- Reifegradmodell von *Hersey/Blanchard*<sup>64</sup>
- Erfolgsmodell von *Berth*<sup>65</sup>

In dem Erfolgsmodell unterscheidet *Berth* folgende Erfolgstypen von Menschen: der systematische Entdecker (Transformator), der vernünftige Analysierer, der konservative Bewahrer, der reformerische Visionär, der geschickte Macher und der zuverlässige Organisierer. Es ist in einer Organisation notwendig, unterschiedliche Persönlichkeiten auszuwählen, zu integrieren und zu fördern.<sup>66</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Weibler, J.: Führungsmodelle, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 801 f.

<sup>59</sup> Vgl. Rühli, E.: Führungsmodelle, in: Handwörterbuch der Führung, Hrsg. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 760

<sup>60</sup> Vgl. Weinert, A.B.: Organisations- und Personalpsychologie...a.a.O., S. 466-508; vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung...a.a.O., S. 107-138; vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 62 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Blake, R.R., Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, 2. Aufl., Düsseldorf/Wien 1980; vgl. Staehle, W.H.: Management...a.a.O., S. 839 f.; vgl. Creusen, U., Bock, R., Thiele, Ch.: Führung ist dreidimensional...a.a.O., S. 55 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Reddin, W.J.: Das 3-D-Modell zur Leistungssteigerung des Managements, München 1977

<sup>63</sup> Vgl. Fiedler, F.E., Chemers, M.M., Mahar, L.: Der Weg zum Führungserfolg, Stuttgart 1979; vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 64-67

<sup>64</sup> Vgl. Hersey, P., Blanchard, K.H.: Management of organizational behavior, 4. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1982; Vgl. Staehle, W.H.: Management...a.a.O., S. 844-849

<sup>65</sup> Vgl. Berth, R.: Erfolg, München 1995

<sup>66</sup> Vgl. Stroebe, R.W.: Grundlagen der Führung...a.a.O., S. 135-138



## **(f) Bezug zur Erziehungswissenschaft**

Mit der Erziehung beschäftigt sich die Erziehungspsychologie.<sup>67</sup> Erziehung bedeutet dabei ein gegenseitig befriedigendes, das bedeutsame Lernen und die Entwicklung der Persönlichkeit förderndes Zusammenleben von Erziehern und zu Erziehenden (Educanden). Die Erziehung wird dabei insbesondere von Eltern, Erziehern und Lehrern bewirkt. Sie ist der Beeinflussungsversuch zur Verbesserung, Vervollkommnung oder Wertsteigerung der Persönlichkeit eines jungen Menschen, einschließlich seiner Charakterbildung und der Förderung seiner Kenntnisse und Fertigkeiten.<sup>68</sup>

Auch der psychologisch richtige Umgang mit Aggressionen und Gewalt bei Kindern und Jugendlichen<sup>69</sup> ist heute ein Thema. Wie in der Natur die Äste eines Apfelbaumes bearbeitet werden müssen, damit der Baum Früchte tragen kann, benötigt auch der Mensch die Erziehung, um im praktischen Leben später erfolgreich sein zu können.

Die Erziehung soll den jungen Menschen dazu befähigen, im Leben eigenständig, eigenverantwortlich und mündig zu handeln. Sie ist Ausdruck sozialen Handelns, das bestimmte Lernprozesse bewusst herbeiführen und unterstützen möchte. Wie der Unterricht und die Bildung zählt die Erziehung zu den bedeutenden Grundbegriffen der Pädagogik. Die Erziehung ist Untersuchungsgegenstand der Erziehungspsychologie bzw. der pädagogischen Psychologie. In der Erziehungswissenschaft werden unterschieden:

- Die intentionale Erziehung als das absichtsvolle, bewusste, methodisch und didaktisch planvolle und zielgerichtete Vorgehen der erziehenden Erziehungspersonen. Dabei entsteht soziale Interaktion.
- Die funktionale Erziehung als unbeabsichtigte Prägevorgänge, z.B. wenn Kinder zu lange Zeit vor dem Fernsehgerät zubringen und sich von diesen Eindrücken stark beeinflussen lassen.

In der Erziehungswissenschaft wird bis zum Erwachsenwerden eines Menschen von Erziehung gesprochen.<sup>70</sup> Ab der Phase der Adoleszenz erscheint die Verwendung des Erziehungsbegriffs nicht mehr angebracht, sodass bei Erwachsenen der Begriff der Führung angemessen ist, z.B. in der Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung.

Vom Erwachsenen wird einerseits gesprochen, wenn er voll geschäftsfähig, d.h. volljährig ist (18 Jahre) bzw. wenn die Phase der Adoleszenz abgeschlossen ist (etwa 21 Jahre). In juristischer Sicht wird bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres geprüft,

---

<sup>67</sup> Vgl. Fuhrer, U.: Erziehungspsychologie, 2. Aufl., Göttingen, Bern u.a. 2009; vgl. Tausch, R., Tausch, A.M.: Erziehungspsychologie, 11. Aufl., Göttingen, Bern u.a. 1998; vgl. Rossmann, P.: Einführung in die Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters, 2. Aufl., Göttingen, Bern u.a. 2012

<sup>68</sup> Hier gewinnt das Erziehungskonzept „Freiheit in Grenzen“ Bedeutung; vgl. Schneewind, K.A., Böhmert, B.: Jugendliche kompetent erziehen, Göttingen, Bern u.a. 2011 (1. Nachdruck)

<sup>69</sup> Vgl. Deegener, G.: Aggressionen und Gewalt bei Kindern und Jugendlichen, Göttingen, Bern u.a. 2002

<sup>70</sup> Vgl. Rahn, H.J.: Kleines Wörterbuch zur Erziehung, Norderstedt 2014, S. 28 f.

ob der Betroffene einem Jugendlichen gleichzusetzen ist, also noch Jugendstrafrecht zur Anwendung kommt. Als Heranwachsender wird bezeichnet, wer zwar das 18. Lebensjahr, aber noch nicht das 21. Lebensjahr vollendet hat. Diese Zeitspanne kann als Grenze für die Verwendung der Begriffe Erziehung (Kinder und Jugendliche) und Führung (Erwachsene) gesehen werden.

## 1.4 Führungsaufgaben des Managers

Offensichtlich wird die Wirkung von Führung deutlich unterschätzt, obgleich die Führungsarbeit in den Organisationen eine Multiplikatorfunktion hat.<sup>71</sup> Für die richtige Führung gibt es aber keine Patentrezepte. Die Psychologie versucht, die Manager für sich selbst und andere Menschen zu sensibilisieren. Damit der Transfer leichter gelingt, werden die Erkenntnisse der Führungspsychologie mit folgenden typischen Führungsaufgaben von Managern gekoppelt:<sup>72</sup>

### (a) Informationsübermittlung und Überzeugung

Gefühle und Emotionen beeinflussen unser Handeln viel stärker als wir uns dessen bewusst sind. Im Rahmen der Informationsübermittlung als einer ersten wichtigen Führungsaufgaben von Managern ist diese Feststellung der Psychologie von besonderer Bedeutung, denn Gefühle der Mitarbeiter sind dabei mehr einzubeziehen. Wer Erfolg haben möchte, muss mit Gefühlen klug umgehen können.<sup>73</sup> Im Geschäftsleben ist aber für Gefühle kaum Platz. Wenn Gefühle aber die Wahrnehmungen stark bestimmen, macht es Sinn, Stimmungen aufzugreifen und positiv zu verändern.

Unzureichende Informationsweitergabe kann schnell zu einem Demotivationsfaktor werden. Wer als Vorgesetzter auf negative Gefühle mit Druck reagiert, erntet Gegendruck. Wer mit Drohungen agiert oder an Existenzängste appelliert, sorgt dafür, dass alle späteren Wahrnehmungen und Informationsverarbeitungen dementsprechend gefärbt sind. Vielmehr sind bei Managern Überzeugung, Offenheit, Wertschätzung der Mitarbeiter und eine positive Einstellung gefragt. Auf negative Befindlichkeiten ist vom Vorgesetzten mit Verständnis zu reagieren. Er sollte für eine passende Stimmung bei den Mitarbeitern sorgen.

Im Rahmen der Führung spielt auch die Möglichkeit der Manipulation eine große Rolle. Es spricht einiges gegen, aber auch manches für die gezielte und verdeckte Einflussnahme auf Mitarbeiter. Vor allem die dunkle Seite der Beeinflussung von Menschen ist nicht zu unterschätzen.<sup>74</sup> Manipulation wird immer dann verwerflich, wenn sie eingesetzt wird, um jemanden dazu zu bringen, etwas zu tun, was eigentlich für ihn schädlich ist.

---

<sup>71</sup> Vgl. Revers, A.: Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager, Hamburg 2012, S. 7

<sup>72</sup> Vgl. ebenda, S. 9 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, München 2011

<sup>74</sup> Vgl. Levine, R.: Die große Verführung: Psychologie der Manipulation, 5. Aufl., München 2005, S. 297 ff.