

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der personenbezogene Führungsprozess</b>	9
1.1	Elemente des Führungsprozesses	10
1.1.1	Führungsziele	11
1.1.2	Vorgesetzter	12
1.1.3	Führungsinstrumente	14
1.1.4	Mitarbeiter	15
1.1.5	Situation	17
1.1.6	Erfolg	18
1.2	Abgrenzung vom sachbezogenen Führungsprozess	20
1.3	Methodik der Konfliktlösung	21
1.3.1	Analyse	22
1.3.2	Diagnose	23
1.3.3	Therapie	25
<b>2</b>	<b>Bedeutung von Zielvereinbarungen</b>	29
2.1	Arten der Zielsetzungen	29
2.2	Zielvereinbarung als Führungsgrundsatz	31
2.3	Psychologische Wirkung von Zielen	31
2.4	Voraussetzungen für die positive Wirkung von Zielen	33
2.5	Mitarbeiterpersönlichkeit und Zielvereinbarung	34
2.5.1	Die Stärke des individuellen Leistungsmotivs	35
2.5.2	Der persönliche Gütemaßstab: der Anspruch an sich selbst	36
2.5.3	Der soziale Gütemaßstab: das Anspruchsniveau der Gruppe	37
2.5.4	Die qualitative Ausprägung des Leistungsmotivs	38
2.5.5	Die persönliche Interpretation von Leistungen	38
2.6	Praktische Realisierung von Zielvereinbarungen	40
<b>3</b>	<b>Struktur der Persönlichkeit des Menschen</b>	43
3.1	Das Selbst der Persönlichkeit und seine Aufgaben	44
3.2	Das Selbstkonzept	45
3.3	Das Selbstwertgefühl	45
3.4	Informationsquellen über das eigene Ich	46
3.4.1	Die Selbstbeobachtung	46
3.4.2	Der soziale Vergleich	47
3.5	Die Bedeutung des sozialen Vergleichs	48
3.6	Selbstwertunterstützende Theorien	49
3.6.1	Attribuierung (Ursachenzuschreibung)	49

3.6.2	Self-handicapping	50
3.6.3	Selektive Informationssuche	50
3.6.4	Selektive Auswahl von Gesprächspartnern	50
3.6.5	Selektive Auswahl von Vergleichspersonen	50
3.6.6	Abwertung anderer Personen in bestimmten Bereichen	51
3.7	Das Bedürfnis nach Konsistenz und Kontinuität	51
<b>4</b>	<b>Die Grundlagen menschlichen Verhaltens</b>	<b>55</b>
4.1	Funktionsebenen des Erlebens und Verhaltens	55
4.1.1	Funktionsebene Antrieb	55
4.1.2	Funktionsebene Gefühl	56
4.1.3	Funktionsebene Geist	56
4.1.4	Folgerungen	57
4.2	Entstehung persönlicher Bedürfnisse	57
4.3	Einfluss der Anreize im Berufsleben	59
4.3.1	Stabilisatoren	59
4.3.2	Motivatoren	59
4.4	Bedürfnisse, Anreize und Verhalten	60
4.5	Entstehung von Arbeitsleistung	61
4.6	Einfluss des Vorgesetzten auf das Mitarbeiterverhalten	63
<b>5</b>	<b>Beeinflussungsfaktoren menschlichen Verhaltens</b>	<b>65</b>
5.1	Wesen der Einstellungen	66
5.2	Die Funktionen von Einstellungen	68
5.3	Die Entstehung von Einstellungen	70
5.4	Die Einstellungsänderung	71
5.4.1	Der Sender (Informationsquelle)	73
5.4.2	Der Empfänger	76
5.4.3	Die Information (Mitteilung)	78
<b>6</b>	<b>Psychologie der Attraktivität und Sympathie</b>	<b>81</b>
6.1	Attraktivität und Sympathie	82
6.1.1	Selbstwertgefühl und Attraktivität	82
6.1.2	Attraktivität als Entwicklungsprozess	83
6.2	Physische Attraktivität und soziale Geschicklichkeit	84
6.3	Bestimmungsfaktoren der physischen Attraktivität	86
6.3.1	Physische Attraktivität als relative Größe	86
6.3.2	Konzept der Ähnlichkeit und Gegensatz	88
6.4	Attraktivität und Bewertung von Fehlverhalten	90

<b>7</b>	<b>Missverständnisse und ihre Ursachen</b>	91
7.1	Unterstellung von Absichten als Ursache	92
7.2	Eindrucksbildung von Gesprächspartnern	94
7.3	Einschätzung der Persönlichkeit des Vorgesetzten	96
7.4	Die Vorteile natürlichen Auftretens	97
7.5	Zusammenfassung	100
<b>8</b>	<b>Umgang mit Konflikten</b>	101
8.1	Konfliktarten	101
8.1.1	Intrapersonale Konflikte (innere Konflikte)	101
8.1.2	Interpersonale Konflikte (Konflikte zwischen einzelnen Personen oder Gruppen)	104
8.2	Konfliktmanagement	105
8.2.1	Umgang mit Konflikten	106
8.2.2	Konfliktbewältigung untereinander	108
8.2.3	Konfliktbewältigung mit Hilfe einer dritten Partei	110
<b>9</b>	<b>Erklärung von Erfolg und Misserfolg</b>	113
9.1	Elemente des Erfolgs	114
9.2	Psychologische Attributionstheorie	118
9.2.1	Wie erklären wir unsere Erfolge und Misserfolge?	118
9.2.2	Internale und externe Zuschreibungen als Ursachenklärung	120
9.2.3	Zeitkonstante und zeitvariable Zuschreibungen	125
9.2.4	Wann schreiben wir internal/external zu?	125
9.3	Zuschreibungsmuster und innere Motivation	126
9.3.1	Auswirkungen von internalen/externalen Zuschreibungen	126
9.3.2	Auswirkungen zeitvariabler/zeitkonstanter Zuschreibungen auf die Motivation	127
9.4	Stark und schwach leistungsmotivierte Mitarbeiter	127
9.4.1	Zuschreibungsmuster von stark leistungsmotivierten (= erfolgsoversichtlichen) Mitarbeitern	127
9.4.2	Zuschreibungsmuster von gering leistungsmotivierten (= misserfolgsängstlichen) Mitarbeitern	128
<b>10</b>	<b>Qualifikation von Führungskräften im Wandel</b>	129
10.1	Wandel der Rahmenbedingungen	129
10.2	Anerkennung und Selbstverwirklichung	130
10.3	Wandel hin zu emanzipatorischen Werten	131

## Inhaltsverzeichnis

10.4	Herausforderungen an die Führungskräfte	132
10.5	Zukünftige Problembereiche der Führungskräfte	134
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>138</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>144</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>146</b>
	<b>Über die Autoren</b>	<b>147</b>