

Eva-Maria Lewkowicz | Marius Neukom

Kompetent führen

Betriebswirtschaftliche und psychodynamische
Grundlagen für den Führungsalltag



SCHÄFFER
POESCHEL

Kompetent führen

Eva-Maria Lewkowicz / Marius Neukom

Kompetent führen

Betriebswirtschaftliche und psychodynamische Grundlagen
für den Führungsalltag

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4474-3 Bestell-Nr. 10326-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4475-0 Bestell-Nr. 10326-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4476-7 Bestell-Nr. 10326-0150

Eva-Maria Lewkowicz / Marius Neukom

Kompetent führen

1. Auflage, Oktober 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Bildnachweis (Cover): © Vixit, shutterstock.com

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Übersicht der Beispiele	11
Einführung in die Psychodynamik von Führung	13
Teil I: Grundlagen	19
1 Management und Führung in Organisationen	21
1.1 Übersicht und Lernziele	21
1.2 Management- und Führungsaufgaben im Kontext der Unternehmensführung	21
1.2.1 Anforderungsspektrum und praktische Umsetzung	24
1.2.2 Herausforderungen durch Digitalisierung und Globalisierung	28
1.3 Führungskompetenz basiert auf der Fähigkeit, sich zu verständigen	31
1.3.1 Grundbegriffe der Kommunikationstheorie	31
1.3.2 Subjekt, Beziehung und Gefühl	33
1.3.3 Die Unterscheidung von Rolle und Person	35
2 Der Mensch als ökonomischer Akteur und als Gefühlswesen	39
2.1 Übersicht und Lernziele	39
2.2 Die Bedeutung des Menschenbildes für Führungskräfte	40
2.3 Das Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften	41
2.3.1 Der Homo oeconomicus als Abstraktion	41
2.3.2 Anwendungen und Weiterentwicklungen	43
2.3.3 Der Homo oeconomicus in der Praxis	47
2.4 Das Menschenbild der Psychoanalyse	49
2.4.1 Das Unbewusste	49
2.4.2 Gefühle und Fantasien	50
2.4.3 Der Mensch als Konfliktwesen	52
3 Organisation als Führungsaufgabe und sich selbst organisierendes System	57
3.1 Übersicht und Lernziele	57
3.2 Zum Verständnis von Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven	58
3.2.1 Organisationen als zweckorientierte Zusammenschlüsse	58
3.2.2 Organisationen als technische, soziale und kulturelle Systeme	61
3.2.3 Psychologisch-psychodynamische Prozesse in Organisationen	62
3.3 Zum Zusammenhang von Organisationsgestaltung und Organisationskultur	64
3.3.1 Formale und informelle Organisationsstruktur	64
3.3.2 Die Bedeutung kollektiver Sinnsysteme	65
3.4 Organisation als Führungsaufgabe	68
3.4.1 Personelle Führung	68

3.4.2	Strukturelle Führung	69
3.4.3	Die Entscheidung über den Führungsmix	71
4	Wissensintegration, Innovation und Gruppendynamik	75
4.1	Übersicht und Lernziele	75
4.2	Wettbewerbsvorteile in der ressourcen- und wissensbasierten Sicht der Firma	75
4.2.1	Die ressourcenbasierte Sicht und Kernkompetenzen	76
4.2.2	Wissen und Wettbewerbsvorteile	77
4.2.3	Einfache Regeln auf Hochgeschwindigkeitsmärkten	80
4.3	Die Integration ko-spezialisierten Wissens als zentrale Führungsaufgabe	81
4.3.1	Die Grenzen struktureller Führung zur Integration von Wissen	82
4.3.2	Wissensintegration als Gruppenleistung	83
4.4	Gruppendynamische Prozesse	83
4.4.1	Psychodynamik in Gruppen	87
4.4.2	Psychosoziale Abwehrmechanismen	88
4.4.3	Konzeption von Grundannahmen	90
5	Motivation und Wohlbefinden	95
5.1	Übersicht und Lernziele	95
5.2	Motivation als Zielgröße des Personalmanagements	96
5.2.1	Extrinsische Motivation, intrinsische Motivation und Verdrängungseffekte	97
5.2.2	Extrinsische Motivation, intrinsische Motivation und Wettbewerbsvorteile	99
5.2.3	Motivationsfördernde Anreizsysteme und Arbeitsumgebungen	101
5.3	Motivation im Kontext von Wohlbefinden, Selbstwert und Narzissmus	103
5.3.1	Arbeit und Gesundheit	104
5.3.2	Selbstwertregulation und Narzissmus	105
5.3.3	Die phantasmatische Aufladung von Autorität, Macht und Geld	108
Teil II: Anwendungen		113
6	Psychologische Führungsmodelle und ihre Relevanz in der Praxis	115
6.1	Übersicht und Lernziele	115
6.2	Psychologische Führungsmodelle	115
6.2.1	Transformationale Führung und Führungskraft-Mitarbeiter-Austausch	117
6.2.2	Das Wissenschaftsverständnis der psychologischen Führungsforschung	119
6.3	Der Authentische Führungsstil	123
6.3.1	Selbstkenntnis, Offenheit, Ausgewogenheit und Glaubwürdigkeit	124
6.3.2	Übertragung in die Realität von Organisationen und in den Führungsalltag ...	130
7	Selbstkenntnis und die Praxis der Selbstreflexion	133
7.1	Übersicht und Lernziele	133

7.2	Möglichkeiten und Grenzen der Selbstkenntnis	133
7.2.1	Selbstreflexion und das Dilemma der Selbstkenntnis	134
7.2.2	Die Herausforderung des Sich-Zeigens	136
7.3	Selbst- und Fremdbeurteilungen im Arbeitskontext	137
7.3.1	Auswirkungen der Personalbeurteilung auf Selbst- und Fremdbild	139
7.3.2	Leistungsbeurteilungssysteme in der Praxis	142
7.4	Die Praxis der Selbstreflexion	144
7.4.1	Selbstkenntnis als Ergebnis einer Beschäftigung mit sich selbst	145
7.4.2	Reflexionsräume in Organisationen und Gruppen	148
8	Offenheit und die Kunst der Gesprächsführung	151
8.1	Übersicht und Lernziele	151
8.2	Offenheit in gewinnorientierten Unternehmen	151
8.2.1	Das implizite Beziehungskonzept des Prinzipal-Agenten-Ansatzes	152
8.2.2	Unternehmensphilosophie, Rahmenvorgaben und Personalmanagement	154
8.2.3	Personalmanagement-Systeme in leistungsorientierten Unternehmen	156
8.3	Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	160
8.3.1	Grundlagen der Gesprächsführung	161
8.3.2	Objektive, subjektive und szenische Information	163
8.3.3	Leitlinien für das kompetente Gestalten von Gesprächen	165
9	Ausgewogenheit und Konfliktbewältigung	169
9.1	Übersicht und Lernziele	169
9.2	Die Grenzen der menschlichen Informationsaufnahme und -verarbeitung	170
9.3	Dynamische Fähigkeiten von Unternehmen	171
9.3.1	Das Konzept dynamischer Fähigkeiten als Weiterentwicklung der ressourcen- und wissensbasierten Sicht	171
9.3.2	Die relationale Sicht	172
9.4	Konflikte in Organisationen	174
9.4.1	Unterscheidung unterschiedlicher Typen von Konflikten	176
9.4.2	Konfliktverläufe	178
9.5	Die aktive Regulation von Konflikten	181
10	Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung	185
10.1	Übersicht und Lernziele	185
10.2	Moralische Prinzipien und Grundwerte	185
10.2.1	Die Bedeutung von Mission, Grundwerten und Leitbildern	188
10.2.2	Die ethische Entwicklung von Organisationen	191
10.3	Vertrauen als Folge von Glaubwürdigkeit	195
10.3.1	Individuelles Vertrauen und Systemvertrauen	195
10.3.2	Prozesse der Vertrauensbildung	197

Teil III: Modellbildung	203
11 Verantwortliche Führung als mehrdimensionale Integrationsleistung	205
11.1 Übersicht und Lernziele	205
11.2 Zusammenfassung unseres Führungsverständnisses	205
11.3 Ethische Führung im Kontext unserer Zeit	219
11.3.1 Unternehmen als soziale und politische Akteure	220
11.3.2 Ethische Führung ist verantwortungsvolle Führung	221
Schlusswort zur Bedeutung von Führung zwischen Wunsch und Wirklichkeit	225
Literatur	227
Online-Quellen	237
Stichwortverzeichnis	239
Die Autoren	243