

## Vorwort zur 3. Auflage

Die Inhalte dieses in der nunmehr dritten Auflage vorliegenden Bandes 19 der Reihe »Arbeitshefte Führungspsychologie« wendet sich konkreten Führungssituationen und deren psychologischem Hintergrund zu. Die Anregung für diesen Band erhielten wir durch die überaus rege Diskussion mit Führungskräften auf Grund der entsprechenden »Briefe zur Führungspsychologie«.

Deshalb sei an dieser Stelle folgenden Autoren für ihre Artikel herzlich gedankt: Prof. Dr. Berkel (Kapitel 8), Prof. Dr. Heineken (Kapitel 7), Prof. Dr. Rürup (Kapitel 10) und Prof. Dr. Vollmer (Kapitel 9). Außerdem danken wir Herrn Dipl.-Psych. J. Herrle, der sich um die Inhalte der ersten Auflage dieses Arbeitsheftes sehr verdient gemacht hat.

Arbeitsmaterialien dieser Art werden sowohl von Führungskräften im Rahmen der Weiterbildung als auch im Rahmen des Studiums an Hochschulen und Fachschulen benötigt, wo sie der Einführung in die Problematik der Führungspsychologie dienen und einer ersten gründlichen Information im Bereich der angewandten Wissenschaft.

Als Führungskräfte der Wirtschaft und Verwaltung gelten Techniker, Naturwissenschaftler, Juristen, Betriebswirte und andere Experten, aber auch Psychologen und Pädagogen, beispielsweise Ausbilder im Betrieb.

Die Veröffentlichung in Form von Arbeitsheften dieses Umfangs ermöglicht den leichten Zugriff zu den einzelnen Themenbereichen der Führungspsychologie. Jeweils in sich geschlossene Themen werden gesondert abgehandelt und betreffen die Persönlichkeits-, Gruppen-, Motivations-, Kommunikations-, Lern-, Personal- und Marktpsychologie.

Mit der dritten Auflage des vorliegenden Titels möchten wir Interessierte anregen und dazu gewinnen, ihre Aktivitäten im personenbezogenen Führungsprozess zu verbessern und zum besseren Verständnis der psychologischen Grundlagen in diesem Prozess beizutragen.

Grünstadt und Wilhelmsfeld im Juli 2010

Prof. Dr. Ekkehard Crisand · Horst-Joachim Rahn

# 1 Der personenbezogene Führungsprozess

Die Führung von Mitarbeitern zählt zu den anspruchsvollen Aufgaben eines jeden Vorgesetzten. Folgendes **Beispiel** zur Führung soll die Schwierigkeit dieser Aufgabe verdeutlichen:

Die Unternehmerin Hilde Breuer (51 Jahre alt) ist Teilhaberin der **Baufirma Breuer & Co.** in Mannheim. Seitdem ihr Mann verstorben ist, leitet sie dieses Unternehmen. Ihre Sekretärin, Frau Kraft, unterstützt sie dabei.

In der **Forschungsabteilung** dieser Firma arbeiten der Abteilungsleiter Vettel und der Projektleiter Peters an einer Versuchsanlage. Der Abteilungsleiter ist 56 Jahre alt und arbeitet seit dreißig Jahren in der Baufirma. Herr Peters ist in dieser Firma seit drei Jahren als Angestellter tätig.

Leider verzögerte sich das Anfahren der Versuchsanlage wegen Personalmangels. Da auch für die weiteren Projekte nicht genügend Personal vorhanden ist, wird ein neuer Mitarbeiter (Herr Martin) eingestellt. Der ehrgeizige Herr Martin kommt aus der gleichen Branche und ist 30 Jahre alt. Er wechselte das Unternehmen, weil er bei seiner früheren Firma keine Karrierechancen sah. Er wird als **stellvertretender Projektleiter** eingesetzt und es wurden ihm auch Hoffnungen auf die Abteilungsleiterstelle gemacht.

Im Laufe der Zeit kommt es zwischen Herrn Peters und Herrn Martin zu **Differenzen**, so dass sich der Projektleiter Peters bei seinem Abteilungsleiter Vettel über **mangelnde Einsatzbereitschaft** des Herrn Martin beschwert. Dieser wirft umgekehrt Herrn Peters Engstirnigkeit vor.

Da Herr Vettel in einigen Jahren pensioniert wird, haben beide die Absicht, den Platz des Abteilungsleiters einzunehmen. Beide geben diese Ambitionen offen zu, wobei Peters den Vorteil hat, dass ihn Vettel bereits in seine Position einweist. Herr Peters ist im Grunde inoffizieller Stellvertreter von Vettel und wird von seinen Kollegen in anderen Abteilungen auch als solcher behandelt und akzeptiert.<sup>1</sup>

Um Menschen besser einzusetzen und richtig zu führen, ist es für jeden Vorgesetzten notwendig, die **psychologischen Grundlagen** der Führungsprozesse zu kennen.

---

<sup>1</sup> Zur Lösung des Falles vgl. Kapitel 1.3

Wird die **Führung** als Beeinflussung von Personen (Leadership) oder Unternehmen (Management) interpretiert, dann lässt sich die Führung in Personal- bzw. **Mitarbeiterführung** und in **Unternehmensführung** unterteilen. **Führung** ist ein interdisziplinärer Forschungsgegenstand<sup>2</sup>, mit dem sich vor allem die Psychologie<sup>3</sup> und die Betriebswirtschaftslehre<sup>4</sup> intensiv beschäftigen.

Der **Führungsprozess**<sup>5</sup> lässt sich in personenorientierte und sachorientierte Abläufe einteilen.<sup>6</sup> Er zeigt den Ablauf der zielgerichteten und erfolgreichen Beeinflussung von Menschen (Leadership-Prozess) oder von Geschäften (Managementprozess).<sup>7</sup> Der Leadership-Prozess ist als **Führungsprozess**<sup>8</sup> zu verstehen, der folgende Struktur hat:

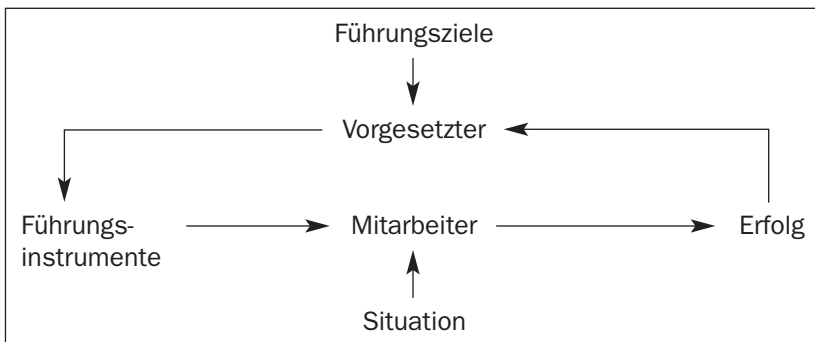


Abbildung 1: Der Führungsprozess

## 1.1 Elemente des Führungsprozesses

Dieser Führungsprozess besteht aus den Elementen Führungsziele des Vorgesetzten, Führungsinstrumente, Mitarbeiter, Situation und Erfolg, die im nächsten Kapitel untersucht werden.

<sup>2</sup> Schuler, H. (2006), S. 354

<sup>3</sup> Rosenstiel, L. v. (2007), S. 338; Weinert, A. B. (2004), S. 457 ff.; Seidel (2009), S. 135 ff.

<sup>4</sup> Bleicher, K. (2004), S. 83 ff.; Weibler, J. (2001), Wunderer, R. (2009)

<sup>5</sup> Drumm, H. J. (2008), S. 429 ff.

<sup>6</sup> Diese Einteilung der Führungsprozesse wird in der Betriebswirtschaftslehre vorgenommen. In der Psychologie wird der Begriff Führungsprozess vergleichsweise wenig untersucht.

<sup>7</sup> Rahn, H. J. (2008a), S. 259

<sup>8</sup> Ders. (2010), S. 57 ff.; ders. (2008b), S. 128