

Th. Steiger • E. Lippmann (Hrsg.)

# Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

2. Auflage

Mit 141 Abbildungen



Springer

# Inhaltsverzeichnis

## Band II

### Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden

<b>9</b>	<b><i>Organisation als Führungsaufgabe</i></b> . . . . .	<b>3</b>
	M. Spisak	
9.1	Führung als Gestaltung von Aufgabe, Kultur und Struktur einer Organisation. . . . .	3
9.2	Organisieren als Führungsaufgabe. . . . .	6
9.2.1	Arbeitsdefinition des Begriffs „Organisieren als Führungsaufgabe“. . . . .	6
9.2.2	Einsatzbereiche des Organisierens. . . . .	7
9.2.3	Prinzipien und Instrumente des Organisierens. . . . .	25
9.2.4	Der Reorganisationsprozeß . . . . .	34
	Zusammenfassung . . . . .	35
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	36
	Literatur. . . . .	37
<b>10</b>	<b><i>Die Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen</i></b> . . . . .	<b>39</b>
10.1	Suche und Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. . . . .	39
	H.P. Näf	
10.1.1	Personalpolitik. . . . .	40
10.1.2	Der Selektionsprozeß . . . . .	41
10.1.3	Checkliste zur Stellenausschreibung . . . . .	69
	Zusammenfassung . . . . .	74
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	74
	Literatur. . . . .	76

## VIII Inhaltsverzeichnis

10.2	Einführung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen . . . . .	77
	H. Aschenbrenner	
10.2.1	Zielsetzung der Einführung . . . . .	77
10.2.2	Die psychische Dynamik einer Anfangssituation . . . . .	78
10.2.3	Planung der Einführung . . . . .	79
10.2.4	Gestaltung des Einführungsprogramms . . . . .	80
10.2.5	Erfolgskontrolle . . . . .	86
	Zusammenfassung . . . . .	86
	Literatur . . . . .	86
11	<b>Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit . . . . .</b>	<b>87</b>
11.1	Information und Leistung . . . . .	87
	U. Alter	
11.1.1	Information: ein existentielles Grundbedürfnis . . . . .	88
11.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis . . . . .	89
11.1.3	Information ist eine zentrale Führungsaufgabe . . . . .	90
11.1.4	Information oder Kommunikation? . . . . .	92
11.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle . . . . .	93
11.1.6	Schlechte Informationstätigkeit tangiert das Vertrauen ..	93
11.1.7	Informationswege . . . . .	94
11.1.8	Informationsmittel . . . . .	96
11.1.9	Zehn Grundregeln des Informierens . . . . .	98
	Zusammenfassung . . . . .	99
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	100
	Literatur . . . . .	100
11.2	Lernprozesse gestalten . . . . .	101
	Ph. Sacher	
11.2.1	Soziokulturelle Aspekte der Bildung . . . . .	101
11.2.2	Zur pädagogischen Rollenerweiterung der Führungsverantwortlichen . . . . .	104
11.2.3	Didaktische Prinzipien zur Gestaltung von Lernprozessen . . . . .	105
11.2.4	Zum Schluß ein Rezept . . . . .	111
11.2.5	Präsentation und Instruktion . . . . .	122
	Zusammenfassung . . . . .	128
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	129
	Literatur . . . . .	130

11.3	Motivation . . . . . W. Suter	.132
11.3.1	Der Begriff Motivation . . . . .	.132
11.3.2	Motivation und Verhalten . . . . .	.133
11.3.3	Intrinsische und extrinsische Motivation . . . . .	.134
11.3.4	Zwei Motivationstheorien . . . . .	.134
11.3.5	Menschenbilder . . . . .	.138
11.3.6	Führung und Motivation . . . . .	.138
	Zusammenfassung . . . . .	.141
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	.142
	Literatur . . . . .	.142
<b>12</b>	<b><i>Fordern und fördern</i></b> . . . . .	<b>.143</b>
12.1	Delegation . . . . . I. Boneberg	.143
12.1.1	Auftragserteilung und Delegation . . . . .	.143
12.1.2	Auftragserteilung . . . . .	.144
12.1.3	Delegation . . . . .	.146
12.1.4	Delegation und Organisationsstruktur . . . . .	.152
12.1.5	Delegation und der Einfluß der Organisationskultur . . . . .	.153
	Zusammenfassung . . . . .	.155
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	.155
	Literatur . . . . .	.156
12.2	Führen durch Zielvereinbarungen - Management by Objectives (MbO) . . . . . Th. Steiger	.156
12.2.1	Notwendigkeit und Problematik von Zielen in Organisationen . . . . .	.157
12.2.2	Voraussetzungen und Prinzipien des Führens durch Zielvereinbarung . . . . .	.159
12.2.3	Anforderungen an die Einführung von MbO . . . . .	.171
	Zusammenfassung . . . . .	.171
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	.172
	Literatur . . . . .	.172
12.3	Von der Fremd- zur Selbstkontrolle . . . . . B. Schwalbe und W. Suter	.174
12.3.1	Fremdkontrolle - Selbstkontrolle . . . . .	.174
12.3.2	Formen von Kontrolle in Organisationen . . . . .	.175

## Inhaltsverzeichnis

12.3.3	Führung und Kontrolle . . . . .	181
	Zusammenfassung . . . . .	185
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	186
	Literatur . . . . .	187
12.4	Systematisches Qualifizieren . . . . .	187
	P. Schupp	
12.4.1	Das Qualifikationssystem . . . . .	189
12.4.2	Systematisches Qualifizieren: wichtige Perspektiven für das Verstehen und Gestalten des Verfahrens. . . . .	190
12.4.3	Die Ansätze der Praxis . . . . .	195
12.4.4	Zur Kritik an der Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	203
12.4.5	Der Prozeß des Qualifizierens. . . . .	205
12.4.6	Die generelle Zielsetzung der Mitarbeiterqualifikation . . . . .	206
12.4.7	Die 5 Prozeßschritte beim Qualifizieren. . . . .	207
12.4.8	Die Gefahr der sog. „Meßfehler“ beachten. . . . .	209
12.4.9	Das Gespräch mit dem Mitarbeiter. . . . .	211
	Zusammenfassung . . . . .	213
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	214
	Literatur . . . . .	214

## Das Management komplexer Führungssituationen

13	<i>Projektmanagement.</i> . . . . .	219
	H. Vetter	
13.1	Ein systemisches Verständnis von Projektmanagement . . . . .	220
13.2	Was ist ein Projekt?. . . . .	221
13.2.1	Definitionen von Projekt . . . . .	221
13.2.2	Merkmale eines Projekts. . . . .	221
13.2.3	Projektarten - oder Projekt ist nicht gleich Projekt . . . . .	221
13.3	Was ist Projektmanagement?. . . . .	224
13.3.1	Definition von Projektmanagement . . . . .	224
13.3.2	Was macht Projektmanagement aus?. . . . .	225
13.3.3	Historische Entwicklung des Projektmanagements. . . . .	225
13.4	Systemisches Projektmanagement . . . . .	226
13.4.1	Zusammenhänge im Überblick. . . . .	226
13.4.2	Projekt und Projektumfeld. . . . .	230
13.4.3	Die Beziehung zum Auftraggeber ist essentiell. . . . .	232
13.4.4	Klar vereinbarte Projektziele. . . . .	234
13.4.5	Der Projektauftrag als ein Kernelement des Projektmanagements. . . . .	236
13.4.6	Geeignete Strukturen sind lebenswichtig für ein Projekt . . . . .	238

13.4.7	Die Projektkultur - ein Stiefkind des Projektmanagements	241
13.4.8	Rollen und ihre Dynamik in Projekten	242
13.4.9	Die Schlüsselrolle des Projektleiters	244
13.4.10	Die Rollen „Projektmitglieder“ und die Projektgruppe	246
13.4.11	Basisprozesse verwandeln Input in Output	247
13.4.12	Projektplanung - mehr als eine Notwendigkeit	248
13.4.13	Projektsteuerung - oder wie man das Projekt auf Kurs hält	250
13.4.14	Projektcontrolling - die Grundlage für die Projektsteuerung	251
13.4.15	Methoden und Instrumente - äußerst wichtige Hilfsmittel	252
13.4.16	Kommunikation, Information und Dokumentation - der Blutkreislauf des Projektmanagements	252
	Zusammenfassung	253
	Fragen zur Vertiefung	254
	Literatur	254
<b>14</b>	<b>Veränderungsmanagement</b>	<b>257</b>
14.1	Psychologische Konsequenzen von Veränderungen Th. Steiger und B. Hug	257
14.1.1	Die Selbstverständlichkeit des Wandels	258
14.1.2	Veränderung und Angst	260
14.1.3	Veränderungen in Organisationen	265
	Zusammenfassung	273
	Fragen zur Vertiefung	273
	Literatur	274
14.2	Methoden der Gestaltung von Veränderungsprozessen Th. Steiger	274
14.2.1	Management von Veränderungsprozessen	274
14.2.2	Ziele des Veränderungsmanagements	275
14.2.3	Methoden des Veränderungsmanagements	275
	Zusammenfassung	287
	Fragen zur Vertiefung	288
	Literatur	288
14.3	Strategisches Denken und Planen H. Vetter	288
14.3.1	Neue Strategien als Antwort auf Wandel	289
14.3.2	Eine strategische Neuausrichtung - ein Fallbeispiel	290
14.3.3	Was ist eine Strategie?	291

**XII Inhaltsverzeichnis**

14.3.4	Strategie und Vision . . . . .	296
14.3.5	Strategie als Problemlösungsprozeß . . . . .	299
14.3.6	Beispiele für analytische Vorgehensweisen . . . . .	303
14.3.7	Kritik an der traditionellen strategischen Planung . . . . .	306
14.3.8	Unterscheidung von strategischem Denken und strategischem Planen . . . . .	307
14.3.9	Strategieumsetzung als Veränderungsprozeß . . . . .	309
14.3.10	Die Rolle des mittleren und unteren Managements im Strategieprozeß . . . . .	311
14.3.11	Verschiedene Arten von Strategien . . . . .	312
14.3.12	Neuere Entwicklungen des strategischen Denkens . . . . .	314
14.3.13	Strategisches Denken in Non-Profit-Organisationen . . . . .	315
	Zusammenfassung . . . . .	316
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	317
	Literatur . . . . .	317
75	<i>Konfliktmanagement</i> . . . . .	319
15.1	Konflikte in Organisationen . . . . . M. Spisak	319
15.1.1	Konflikte und ihre Auswirkungen . . . . .	319
15.1.2	Was sind Konflikte? . . . . .	320
15.1.3	Konfliktklassifikationen . . . . .	322
15.1.4	Betrachtungsebenen der Konflikte . . . . .	325
	Zusammenfassung . . . . .	337
	Literatur . . . . .	338
15.2	Konfliktmanagement als Führungsaufgabe . . . . . E. Lippmann	339
15.2.1	Umgang mit Konflikten in Organisationen . . . . .	339
15.2.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen . . . . .	341
15.2.3	Grundstrategien zur Lösung von Konflikten . . . . .	349
15.2.4	Das Harvard-Konzept . . . . .	354
	Zusammenfassung . . . . .	366
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	366
	Literatur . . . . .	369
	<i>Sachverzeichnis (Band I und II)</i> . . . . .	371
	<i>Kurzinformationen</i> . . . . .	383

**Band I*****Einleitung und Hinweise zur Arbeit mit diesem Buch*****Grundlagen des Führungsverständnisses**

<b>1</b>	<b><i>Menschenbilder</i></b> . . . . .	<b>9</b>
	B. Hug	
1.1	Das Verhältnis Individuum - Organisation . . . . .	9
1.2	Entstehung und Funktion von Menschenbildern . . . . .	12
1.3	Menschenbilder wandeln sich mit den sie umgebenden Systemen . . . . .	15
1.4	Menschenbilder in der Organisationslehre . . . . .	16
	Zusammenfassung . . . . .	25
	Literatur . . . . .	25
<b>2</b>	<b><i>Organisationsverständnis</i></b> . . . . .	<b>27</b>
	Th. Steiger	
2.1	Historische Entwicklung der Organisationsbetrachtung . . . . .	27
2.2	Das traditionelle Organisationsverständnis . . . . .	30
2.3	Die Organisation als komplexes System . . . . .	32
2.4	Die Organisation als soziotechnisches System . . . . .	33
	Zusammenfassung . . . . .	40
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	42
	Literatur . . . . .	42
<b>3</b>	<b><i>Das Rollenkonzept der Führung</i></b> . . . . .	<b>43</b>
	Th. Steiger	
3.1	Das Phänomen Führung . . . . .	43
3.2	Führungserfolg und Führungstheorien . . . . .	45
3.2.1	Was ist Führungserfolg? . . . . .	45
3.2.2	Entwicklungslinien der Führungsforschung . . . . .	47
3.3	Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation: Das Rollenkonzept . . . . .	55



#### **XIV Inhaltsverzeichnis**

3.3.1	Zum Begriff der Rolle . . . . .	56
3.3.2	Rollenübernahme . . . . .	59
3.3.3	Rollenbezogene Konflikte . . . . .	63
3.3.4	Rollendistanz, Rollenidentifikation und Gesundheit . . . . .	65
3.3.5	Die Erfindung von Führung . . . . .	67
3.3.6	Führungsaufgaben und Führungsrollen . . . . .	67
	Zusammenfassung . . . . .	71
	Vertiefung des Stoffes . . . . .	72
	Literatur . . . . .	73

#### **Die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle**

<b>4</b>	<b><i>Psychologische Grundlagen für Führungskräfte</i></b> . . . . .	<b>.77</b>
	B. Hug und M. Spisak	
4.1	Merkmale der wissenschaftlichen Psychologie . . . . .	78
4.1.1	Definition der Psychologie . . . . .	80
4.1.2	Ziele der wissenschaftlichen Psychologie . . . . .	80
4.1.3	Psychologie - eine Übersicht über eine wissenschaftliche Disziplin . . . . .	81
4.2	Grundlegende Aspekte des psychischen Systems . . . . .	81
4.2.1	Die psychischen Prozesse, Funktionen und Kräfte (Allgemeine Psychologie) . . . . .	83
4.2.2	Person und Unterschiedlichkeit der Person (Persönlichkeitspsychologie und differentielle Psychologie) . . . . .	92
4.2.3	Die Entwicklung der Person (Entwicklungspsychologie) . . . . .	101
4.2.4	Interaktion mit anderen (Sozialpsychologie) . . . . .	106
4.2.5	Beziehung zwischen körperlichen und psychischen Vorgängen (Psychophysiologie) . . . . .	109
4.3	Anwendungsgebiete der Psychologie . . . . .	110
4.3.1	Arbeit und Beruf . . . . .	110
4.3.2	Klinischer Bereich . . . . .	111
4.3.3	Gesundheit und Gemeindeleben . . . . .	112
4.3.4	Bildung und Erziehung . . . . .	113
4.3.5	Wirtschaft . . . . .	114
4.3.6	Umwelt . . . . .	114
4.3.7	Öffentlichkeit und Gesellschaft . . . . .	114
4.3.8	Kultur und Freizeit . . . . .	115
4.4	Die theoretischen Sichtweisen der Psychologie . . . . .	115
4.4.1	Tiefenpsychologie . . . . .	116
4.4.2	Behaviorismus . . . . .	117
4.4.3	Kognitivismus . . . . .	118
4.4.4	Humanistische Psychologie . . . . .	118

4.4.5	Systemischer Ansatz der Psychologie . . . . .	119
4.5	Wie hilft die Psychologie den Führungskräften? . . . . .	119
4.5.1	Führungskräfte sind keine Psychologen . . . . .	119
4.5.2	Möglichkeiten und Grenzen der Psychologie im Führungsprozeß . . . . .	120
4.5.3	Führung als Reaktion auf Stimuli . . . . .	121
4.5.4	Führungsrelevante Persönlichkeitsbereiche . . . . .	123
4.5.5	Die Bedeutung der Angst im Führungsprozeß . . . . .	124
4.5.6	Selbstreflexion und innere Distanz als Schlüsselqualifikationen . . . . .	125
	Zusammenfassung . . . . .	125
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	128
	Literatur . . . . .	128
5	<i>Leistung und Verhalten beeinflussen</i> . . . . .	131
	Th. Steiger	
5.1	Führung als Einflußnahme . . . . .	131
5.2	Strukturelle Maßnahmen . . . . .	133
5.3	Instrumentelle Maßnahmen . . . . .	134
5.4	Prozessuale Maßnahmen . . . . .	136
	Literatur . . . . .	138
6	<i>Führung der eigenen Person</i> . . . . .	139
6.1	Umgang mit Streß und Selbstmanagement . . . . .	139
	B. Isenschmid	
6.1.1	Was ist Streß? . . . . .	140
6.1.2	Streßmodelle . . . . .	140
6.1.3	Generelles Adaptationssyndrom . . . . .	141
6.1.4	Welche Belastungen sind bedeutsam? . . . . .	146
6.1.5	Wie können Belastungen angegangen werden? . . . . .	146
6.1.6	Die kognitiv-transaktionale Streßtheorie . . . . .	148
6.1.7	Streßbewältigung und Gesundheit . . . . .	148
6.1.8	Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz . . . . .	151
	Zusammenfassung . . . . .	156
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	156
	Literatur . . . . .	156

**XVI Inhaltsverzeichnis**

6.2	Persönliche Arbeitstechnik . . . . .	157
	M. Moser	
6.2.1	Persönliche Arbeitstechnik und Selbstmanagement . . . . .	157
6.2.2	Produktivität . . . . .	158
6.2.3	Persönliche Arbeitstechnik . . . . .	158
	Zusammenfassung . . . . .	168
	Anregungen zur Vertiefung . . . . .	168
	Literatur. . . . .	168
6.3	Systematisches Problemlösen . . . . .	177
	H. Vetter	
6.3.1	Wozu systematisches Problemlösen? . . . . .	177
6.3.2	Was ist überhaupt ein Problem? . . . . .	178
6.3.3	Einfache, komplizierte und komplexe Probleme . . . . .	179
6.3.4	Gibt es eine universelle Problemlösungsmethodik? . . . . .	186
6.3.5	Problemlösungszyklus . . . . .	187
6.3.6	Problemlösung mit Hilfe von Gruppen . . . . .	206
	Zusammenfassung . . . . .	207
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	208
	Literatur. . . . .	208
6.4	Entscheidungen herbeiführen . . . . .	209
	H. Vetter	
6.4.1	Entscheidung als Wahl von Alternativen . . . . .	209
6.4.2	Entscheiden als Führungsaufgabe. . . . .	211
6.4.3	Einflußfaktoren in Entscheidungssituationen. . . . .	212
6.4.4	Entscheiden als Teil eines Problemlösungsprozesses . . . . .	214
6.4.5	Summarisch-intuitive und systematisch-rationale Entscheidungen . . . . .	215
6.4.6	Entscheidungsmethoden . . . . .	217
	Zusammenfassung . . . . .	227
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	228
	Literatur. . . . .	228
6.5	Präsentation und Rhetorik . . . . .	229
	I. Boneberg	
6.5.1	Präsentation - Rede - Moderation. . . . .	229
6.5.2	Präsentation. . . . .	230
6.5.3	Visualisieren. . . . .	244
6.5.4	Ausgewählte Aspekte der Rhetorik. . . . .	254
	Zusammenfassung . . . . .	259
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	259
	Literatur. . . . .	260

<b>7</b>	<b><i>Die Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden</i></b> . . .	<b>261</b>
7.1	Kommunikation . . . . .	261
	I. Boneberg	
7.1.1	Kommunikationstheoretische Grundbegriffe. . . . .	262
7.1.2	Ein psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation. . . . .	262
7.1.3	Die Axiome der Kommunikation. . . . .	269
7.1.4	„Aktives Zuhören" - Spezifische Funktionen des gruppenbezogenen Führers. . . . .	271
7.1.5	Nonverbale Kommunikation und nichtverbale Aspekte des Sprechens. . . . .	274
	Zusammenfassung . . . . .	277
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	278
	Literatur . . . . .	278
7.2	Gesprächsführung . . . . .	279
	E. Lippmann	
7.2.1	Die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit . . . . .	279
7.2.2	Einflußfaktoren auf die Gesprächsführung . . . . .	282
7.2.3	Ablaufschema eines Führungsgesprächs. . . . .	283
7.2.4	Gesprächspsychologische Grundsätze für Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. . . . .	290
7.2.5	Führungsgespräche im Überblick. . . . .	297
	Zusammenfassung . . . . .	301
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	302
	Literatur. . . . .	302
7.3	Feedback, Kritik und Anerkennung . . . . .	303
	B. Hug	
7.3.1	Ausgangspunkt und Wirkungen. . . . .	303
7.3.2	Einsatz des Führungsinstrumentes „Anerkennung und Kritik". . . . .	307
7.3.3	Feedback in Organisationen . . . . .	310
	Zusammenfassung . . . . .	313
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	314
	Literatur. . . . .	314

## XVIII Inhaltsverzeichnis

8	<i>Die Gestaltung der Arbeit in und mit Gruppen</i> . . . . .	319
8.1	Führen von Arbeitsgruppen . . . . . B. Hug	319
8.1.1	Das Führen von Gruppen . . . . .	320
8.1.2	Lerngruppe als Trainingsmöglichkeit in der Entwicklung von Kompetenzen zur Führung von Gruppen . . . . .	320
8.1.3	Leistungsvorteile von Arbeitsgruppen . . . . .	328
8.1.4	Handlungsfelder der Führungsaufgaben in Arbeitsgruppen . . . . .	331
	Zusammenfassung . . . . .	337
	Literatur . . . . .	338
8.2	Wie funktionieren Arbeitsgruppen? . . . . . B. Hug	338
8.2.1	Menschliche Kleingruppen und die betriebliche Arbeitsgruppe . . . . .	338
8.2.2	Die Gruppe als soziales Gebilde oder System . . . . .	339
8.2.3	Zum Begriff „Gruppendynamik“ . . . . .	340
8.2.4	Kennzeichen und Bezeichnungen für Menschen im Plural . . . . .	341
8.2.5	Aus der Geschichte der Kleingruppenforschung . . . . .	343
8.2.6	Klassifizierung von Gruppen . . . . .	346
8.2.7	Gruppenstrukturen . . . . .	349
8.2.8	Gruppenprozesse . . . . .	360
8.2.9	Konsequenzen für die Führung und das Arbeiten in betrieblichen Gruppen . . . . .	367
8.2.10	Methodische Hilfestellungen für das Führen von betrieblichen Arbeitsgruppen . . . . .	372
	Zusammenfassung . . . . .	378
	Literatur . . . . .	379
8.3	Moderation von Gruppen . . . . . W. Suter	380
8.3.1	Grundsätzliches zur Moderationsmethode . . . . .	381
8.3.2	Die Moderatorin/der Moderator . . . . .	382
8.3.3	Der Moderationszyklus (Dramaturgie) . . . . .	384
8.3.4	Basistechniken . . . . .	389
	Zusammenfassung . . . . .	393
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	394
	Literatur . . . . .	394

8.4	Arbeitskonferenzen . . . . .	395
	W. Suter (Ergänzung und Überarbeitung)	
8.4.1	Konferenzen und Kommunikationskultur . . . . .	395
8.4.2	Vorbereiten von Konferenzen . . . . .	399
8.4.3	Durchführen von Konferenzen . . . . .	406
8.4.4	Auswerten von Konferenzen . . . . .	410
	Zusammenfassung . . . . .	416
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	416
8.5	Kreativität und Kreativitätstechnik . . . . .	417
	I. Boneberg und E. Lippmann	
8.5.1	Der Begriff „Kreativität“ . . . . .	417
8.5.2	Parameter der Kreativität . . . . .	419
8.5.3	Kreativitätstechniken . . . . .	427
	Zusammenfassung . . . . .	438
	Fragen und Anregungen zur Vertiefung . . . . .	438
	Literatur . . . . .	439
8.6	Gruppenarbeit nach der TZI-Methode . . . . .	440
	Th. Steiger (Bearbeitet nach Ruth C. Cohn)	
8.6.1	Der Begriff des „Irving learning“ (lebendiges Lernen) . . . . .	440
8.6.2	Die drei grundlegenden Axiome und die zwei Postulate der TZI . . . . .	443
8.6.3	Neun Kommunikationsregeln der TZI . . . . .	444
8.6.4	Die Analyse des Gruppenprozesses . . . . .	446
	Zusammenfassung . . . . .	446
	Fragen zur Vertiefung . . . . .	447
	Literatur . . . . .	447
	<b>Sachverzeichnis (Band I und II) . . . . .</b>	<b>449</b>
	<b>Kurzinformationen . . . . .</b>	<b>461</b>