

Führen und Motivieren	Skript
A	
Abhängigkeit von der situativen Variablen (Drei-D-Ansatz von Reddin)	57
Abwehrverhalten	75
Analysetechnik (management-Techniken)	65
Anreize als Motivation für Leistungsbereitschaft und Firmentreue (Motive)	85
Arbeitnehmersvertretung	41
Arbeitsbereicherung (job enrichment)	37
Arbeitsentfremdung	35
Arbeitsgestaltung (Work structuring)	36
Arbeitsgestaltung Strategien	36
Arbeitsgestaltungsmassnahmen	36
Arbeitskollegen (3-D-Ansatz Reddin)	57
Arbeitsleistung (geringste bei laissez-faire-Stil)	50
Arbeitsmotivation (Herzbergs 2-Faktoren Theorie)	33
Arbeitsplatzwechsel (job rotation)	38
Arbeitsstrukturierungsmassnahmen	37
Arbeitsteilung (job sharing)	38
Arbeitsvergrößerung (job enlargement)	37
Arbeitsweise (3-D-Ansatz Reddin)	57
Arbeitszeitplanung (MWG)	42
Arbeitszufriedenheit (Herzbergs 2-Faktoren Theorie)	33
Arbeitszufriedenheit (höchste bei demokratischen Führungsstil)	50
Assoziationen Konflikt	75
Aufgabenorientierte Führung	50
Aufgabenstil (Drei-D-Ansatz von Reddin)	56
Ausdrucksformen	83
Ausdrucksformen Handlungsorientiert (Unternehmenskultur)	83
Ausdrucksformen Kommunikationsorientiert (Unternehmenskultur)	83
Ausdrucksformen Objektbezogen (Unternehmenskultur)	84
Ausdrucksformen Symbolisch (Unternehmenskultur)	84
Ausdrucksformen von Unternehmenskultur und Betriebsklima	82
Autopilot (Unternehmenskultur)	81
Autoritäre Führung (Iowa-Studies)	49
autoritärer (autokratischer) Führungsstil	50
B	
Bedürfnishierarchie nach Maslow	31
Bedürfnisklassen nach Maslow	31
Bedürfnispyramide nach Maslow	31
Betriebsklima (Unternehmenskultur)	81
Betriebsklima und Unternehmenskultur im Change Management	94
Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmenskultur als Quelle strategischer Stosskraft	85
Beurteilungsschema für die situative Führung	59
Beziehungsorientierte Führung	50
Beziehungsstil (Drei-D-Ansatz von Reddin)	56
Bildung von TAG-autonomen Arbeitsgruppen	39
Blake und Mouton das Verhaltensgitter	53
C	
Change Management	94
Checkliste Dokumentenanalyse (Feststellung der Unternehmenskultur)	88
Checkliste Firmenrundgang (Feststellung der Unternehmenskultur)	89
Checkliste Mitarbeiterbefragung (Feststellung der Unternehmenskultur)	89
D	
Darstellungstechnik (Management-Techniken)	65
Definition des Führungsstils	49
Definition Führung	14
Definition Führungsgrundsätze	63
Definition Menschenbild	27
Defizit-Bedürfnisse (Maslow)	32
Delegieren (Führungsstil, Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blanchard)	55
Demokratische Führung (Iowa-Studies)	49
Demokratisierung der Arbeit	39
Demokratisierung der Arbeit (Instrumente)	40
Differenzierung der Unternehmenskultur	83

Führen und Motivieren	Skript
Dimension "Fähigkeit" und "Motivation" (Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blanchard)	54
Dimensionen der Arbeitszufriedenheit und Einflussgrößen (Herzbergs 2-Faktoren Theorie)	34
Direkte Führung (Mitarbeiterführung)	13
direkte Mitarbeiterführung (Führungstechnik)	65
Dirigieren (Führungsstil, Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blanchard)	55
Dokumentenanalyse Checkliste (Feststellung der Unternehmenskultur)	88
Drei-D-Ansatz von Reddin	56
Durchsetzungsfähigkeit (Sitzungsbeobachtung)	95
E	
Effektivität (Sachorientierung)	51
Effizienzüberlegungen (Sachorientierung)	51
Eigenschaften der Führungspersönlichkeit	45
Eigenschaftentheorie	45
Einflussbefähigung	45
Einflussfaktoren der Führungssituation	12
Emotionen (Sitzungsbeobachtung)	93
Entfremdung in einer vierfachen Wirkung	36
Entscheidungstechniken (Management-Techniken)	65
Entwicklung der Führungslehre	15
Erfolgsbeteiligung	42
Erträge (Erfolgsbeteiligung)	42
Extrinsische Anreize (monetäre, Statushebung, Materielle Gründe)	11
F	
Fähigkeit (Situative Reifegradtheorie)	54
Faktoren und Symptome (Unternehmenskultur)	82
Fehler im MbO	69
Feststellung der Unternehmenskultur	87
Firmenrundgang Checkliste (Feststellung der Unternehmenskultur)	89
Folgerung 1 (Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmenskultur)	85
Folgerung 2 (Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmenskultur)	86
Folgerung 3 (Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmenskultur)	87
Formen der Konflikt handhabung	76
Friedensabkommen	40
Führung (Definition)	14
Führung durch Kommunikation (Kommunikation - Symbole)	60
Führung durch Symbole (Kommunikation - Symbole)	60
Führungsdimension (indirekte, direkte Führung)	13
Führungseigenschaften	45
Führungsgrundsätze	63
Führungsgrundsätze / Proxibeispiele	64
Führungskontinuum	55
Führungskräfte Grundregeln	64
Führungsmodelle und Managementsysteme (Systemtheoretischer Ansatz)	20
Führungsprozess (Einflussfaktoren)	12
Führungspsychologie (Führungsdimensionen)	13
Führungssituation (gesamtübersicht)	11
Führungssituation Einflussfaktoren	11
Führungssituation im Überblick	11
Führungsstil 1.1 (Verhaltensgitter, Grid nach Blake und Mouton)	53
Führungsstil 1.9 (Verhaltensgitter, Grid nach Blake und Mouton)	53
Führungsstil 5.5 (Verhaltensgitter, Grid nach Blake und Mouton)	53
Führungsstil 9.1 (Verhaltensgitter, Grid nach Blake und Mouton)	53
Führungsstil 9.9 (Verhaltensgitter, Grid nach Blake und Mouton)	54
Führungsstil Varianten (Kurt Lewins Theorie / Iowa-Studies)	49
Führungsstile (Abbildung)	50
Führungssubstitute	14
Führungstechniken	65
Führungstechnische Aspekte / Pendelbewegung der Entwicklung	15
Führungsverständnis und Menschenbilder (Gesamtübersicht)	25
Führungsvorgang	11
Funktion Personalbedarfsplanung	11
G	
Gemeinschaftsbildende Handlungen (Unternehmenskultur)	84

Führen und Motivieren	Skript
Geringe bis mässige Reife (Kombination von Entwicklungsstufen und Führungsstil)	55
Geringe Reife (Kombination von Entwicklungsstufen und Führungsstil)	55
Gesamtarbeitsvertrag	40
Gesprächsstil (Sitzungsbeobachtung)	93
Gesprächsverhalten (Sitzungsbeobachtung)	93
Gestaltungselemente der Unternehmenskultur	83
Gewerkschaften	40
Glase das 9-Stufige Konfliktmodell	77
Grid nach Blake und Mouton (Verhaltensgitter)	52
Gridmodel nach Blake und Mouton (Verhaltensgitter)	52
Grundaussagen (Führungsmodelle und Managementsysteme / Systemtheoretischer Ansatz)	21
Grundaussagen (Human-Relations-Bewegung / Soziologischer Ansatz)	19
Grundaussagen (Human-Resources-Management HRM)	23
Grundaussagen (Neue Managementkonzepte)	23
Grundaussagen (Scientific Management / Taylorismus)	17
Grundprinzipien des MbO (Management by Objectives MbO)	67
Grundregeln für Führungskräfte	64
Grundsätze der Zieldefinition im Rahmen von MbO (Management by Objectives MbO)	68
Grundtypen (Schein)	30
Günstige intellektuelle Eigenschaften	45
Günstige personelle Voraussetzungen	45
H	
Handlungsmaximen (Führungsmodelle und Managementsysteme / Systemtheoretischer Ansatz)	21
Handlungsmaximen (Human-Relations-Bewegung / Soziologischer Ansatz)	19
Handlungsmaximen (Human-Resources-Management HRM)	23
Handlungsmaximen (Neue Managementkonzepte)	24
Handlungsmaximen (Scientific Management / Taylorismus)	17
Handlungsorientierte Ausdrucksformen (Unternehmenskultur)	83
Harzburger Modell	65
Hauptmerkmale des Führungsprozesses	12
Hauptmerkmale des sozialen Systems (Einflussfaktoren)	12
Hawthorne-Effekt (Statusanhebung)	20
Hawthorne-Experimente (Exkurs)	20
Hersey / Blanchard situative Reifegradtheorie	54
Herzbers 2-Faktoren Theorie	33
Herzbers 2-Faktoren Theorie (Motivatoren / Hygienefaktoren)	35
Hilfsmittel (Führungsdimensionen)	13
Hohe Reife (Kombination von Entwicklungsstufen und Führungsstil)	55
Humanisierung der Arbeit	35
Humanistische Aspekte (Pendelbewegung der Entwicklung)	15
Human-Relations-Bewegung (Soziologischer Ansatz)	18
Human-Resources-Management (HRM)	22
Hygienefaktoren (Herzbergs 2-Faktoren Theorie)	34
I	
Ich-Bedürfnisse (Maslow)	32
Imperativer Fall (Beurteilung für die situative Führung)	59
Implizites Controlling	85
Indirekte Führung (Unternehmens- / Personalführung)	13
indirekte Mitarbeiterführung	65
individuelle Verhaltensweisen	45
Instrument zur Kategorisierung und Beurteilung von Führungsverhalten	50
Instrumente (Demokratisierung der Arbeit)	40
Instrumente zur Umverteilung (Demokratisierung der Arbeit)	40
Integrationsstil (Drei-D-Ansatz von Reddin)	56
Intellektuelle Eigenschaften (Führungseigenschaften)	45
interistische Befriedigung	35
Intrinsische Anreize (von innen heraus, man sieht den Sinn und Nutzen)	11
Iowa-Studies	49
J	
Jeder-gewinnt-Methode (Konfliktstrategie)	77
Job enlargement (Arbeitsvergrößerung)	37
Job enrichment (Arbeitsbereicherung)	37
Job rotation (Arbeitsplatzwechsel)	38

Führen und Motivieren	Skript
Job sharing (Arbeitsteilung)	38
K	
Kaizen	23
Kerngedanke (Erfolgsbeteiligung)	42
Kombination von Entwicklungsstufe und Führungsstil	55
Kommunikation - Symbole	60
Kommunikation in der Führungssituation	59
Kommunikationsorientierte Ausdrucksformen (Unternehmenskultur)	83
Komplexe Mensch (Grundtyp nach Schein)	30
Kompromissbildung (auch Konfliktregelung)	74
Konfliktauseinandersetzung (Formen der Konfliktbehandlung)	76
Konfliktfähigkeit (Sitzungsbeobachtung)	93
Konfliktlösung (auch Konsensbildung)	74
Konfliktmanagement in der Führungssituation	73
Konfliktmodell von Glase 9-Stufig	77
Konfliktregelung (auch Kompromissbildung)	74
Konfliktstrategien	76
Konfliktunterdrückung	74
Konfliktursachen (organisatorische und personelle Konfliktursachen)	71
Konfliktursachen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis	73
Konfliktursachen in der abteilungsinternen Zusammenarbeit	71
Konfliktursachen in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit	72
Konfliktvermeidung	73
Können (Konfliktursachen, Unzulänglichkeiten)	72
Konsensbildung (auch Konfliktlösung)	74
Konsequenzen der zwölf Dimensionen der Kulturanalyse (Feststellung der Unternehmenskultur)	92
Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess	23
kooperativer (demokratischer) Führungsstil	50
Kreativitätstechnik (Management-Techniken)	64
Kreislauf der Führung durch Zielsetzung	70
Kulturanalyse auf Befragungsbasis zwölf Dimensionen (Feststellung der Unternehmenskultur)	91
Kulturanalyse Thema Verpflichtung (Feststellung der Unternehmenskultur)	92
Kurt Lewins Theorie der Führungsstile	49
L	
Laissez-faire-Führung (Iowa-Studies)	49
Laissez-faire-Stil (Führungstechnik 1.1)	53
Lean Management	24
Lean Production	24
LEGO (Paradoxien der Führung)	47
Leistungsdeterminanten (Führungsmodelle und Managementsysteme / Systemtheoretischer Ansatz)	22
Leistungsdeterminanten (Human-Relations-Bewegung / Soziologischer Ansatz)	19
Leistungsdeterminanten (Scientific Management / Taylorismus)	18
Lewin, Kurt: Theorie der Führungsstile (Iowa-Studies)	49
Lösungen (Erfolgs- u. Vermögensbeteiligung)	42
M	
Machiavelli (Eigenschaftentheorie)	45
Management by Delegation MbD (Führungstechniken)	65
Management by Exception MbE (Führungstechniken)	65
Management by Objectives MbO -- die häufigsten Fehler	69
Management by Objectives MbO -- Grundprinzipien	67
Management by Objectives MbO -- Grundsätze	68
Management by Objectives MbO -- Menschenbild	67
Management by Objectives MbO -- Phasen	67
Management by Objectives MbO -- Prämisse	67
Management by Objectives MbO -- Zusammenfassung	69
Management by Objectives MbO (Führungstechniken)	65
Management by System MbS (Führungstechniken)	65
Management-by-Konzeption (Führungstechniken)	65
Management-Techniken (Führungstechniken)	65
Managerial Grid nach Blake / Mouton	52
Marx	36
Maslow	31

Führen und Motivieren	Skript
Massenentlassungen (MWG)	42
Mässige bis hohe Reife (Kombination von Entwicklungsstufen und Führungsstil)	55
Massnahmen bei Mobbing	80
Massnahmen zur Konfliktvermeidung	73
Mc Gregor (Theorie X und Theorie Y)	27
Menschenbilder	15
Menschenbild (Führungsmodelle und Managementsysteme / Systemtheoretischer Ansatz)	22
Menschenbild (Human-Relations-Bewegung / Soziologischer Ansatz)	19
Menschenbild (Human-Resources-Management HRM)	23
Menschenbild (Management by Objectives MbO)	67
Menschenbild (Neue Managementkonzepte)	24
Menschenbild (Scientific Management / Taylorismus)	17
Menschenbild Definition	27
Menschenbild X	28
Menschenbild Y	29
Menschenbilder und Führungsverständnis (Gesamtübersicht)	25
Menschenorientierung (Blake und Mouton)	51
Merkmale der Aufgaben- und Zielorientierung (Führungseigenschaften)	45
Mitarbeiterbefragung Checkliste (Feststellung der Unternehmenskultur)	89
Mitarbeiterführung (Führungsdimensionen)	13
Mitarbeiterkommission	40
Mitbestimmung	41
Mitbeteiligung (Erfolgs- u. Vermögensbeteiligung)	41
Mitwirkung	41
Mobbing	79
Motivation (Anreize)	85
Motivation (Situative Reifegradtheorie)	54
Motivationstheorie Herzbergs 2-Faktoren Theorie	33
Motivationstheorie Maslows	31
Motivationstheorien	31
Motivatoren (Herzbergs 2-Faktoren Theorie)	34
N	
Neue Managementkonzepte	23
Neun-Stufige Konfliktmodell von Glase	77
Normaler Fall (Beurteilung für die situative Führung)	59
O	
Objektbezogenen Ausdrucksformen (Unternehmenskultur)	84
Ohio-State-Matrix	51
Ohio-State-Studies	50
Ökonomische Zielvorstellungen (z.B. Gewinn und Rentabilität)	21
Organisation (3-D-Ansatz Reddin)	57
Organisatorische und personelle Konfliktursachen	71
Organisatorische Unzulänglichkeiten	71
Organisatorische Ursachen für Mobbing	79
Orientierung (Konfliktursachen, Unzulänglichkeiten)	72
P	
Paradoxien der Führung	46
Partipativer Fall (Beurteilung für die situative Führung)	59
passiver (Laissez-faire) Führungsstil	50
Pendelbewegung der Entwicklung	15
Personalentwicklungsinstitutionen	36
Personalführung (indirekte Führung)	13
Personalmanagement (Führungsdimensionen)	13
Personelle und Organisatorische Konfliktursachen	71
Personelle Unzulänglichkeiten	71
Personelle Voraussetzungen (Führungseigenschaften)	45
Persönlichkeit (Vorgesetzter, Mitarbeiter)	11
Persönlichkeit der Führungskraft (Einflussfaktoren)	12
Persönlichkeit des Mitarbeiters (Einflussfaktoren)	12
Phasen des MbO (Management by Objectives MbO)	67
Physiologische Bedürfnisse (Maslow)	31
Platon (Eigenschaftentheorie)	45
Prämissen des Management by Objectives	67

Führen und Motivieren	Skript
Praxisbeispiele für Führungsgrundsätze	64
Problemrechteck	78
Professionelle Orientierung	14
Psychoterror am Arbeitsplatz	79
R	
Rahmenbedingungen (TAG)	39
Rational-ökonomische Mensch (Grundtyp nach Schein)	30
Rechte (Mitarbeiterkommision)	41
Reddin (Drei-D-Ansatz von Reddin)	56
Reifegrad (Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blanchard)	54
Reifegradtheorie von Hersey / Blachard	54
Reifestufen (Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blanchard)	54
S	
Sach- und Beziehungsorientierung in der Konfliktsituation	78
Sachkonflikt- und Verteilungskonflikt	75
Sachorientierung (Blake und Mouton)	51
Schein (4 Gruppen / Grundtypen)	30
Scheinlösungen (Abwehrverhalten)	75
Scientific Managements (Wissenschaftliche Betriebsführung)	17
Sekundieren (Führungsstil, Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blachard)	55
Selbstverwirklichungs-Bedürfnisse (Maslow)	32
Sicherheits-Bedürfnisse (Maslow)	31
Sich-selbst-verwirklichende Mensch (Grundtyp nach Schein)	30
Situationsgerechtes Führungsverfahren	59
situative Bedingungen	45
Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blanchard	54
situative Variablen	57
Situativer Führungsansatz	58
Sitzungsbeobachtung (Gesprächsverhalten, - stil, Konfliktfähigkeit, Umgang mit Emotionen)	93
Smith	36
Soziale Bedürfnisse (Maslow)	32
Soziale Fertigkeit (Führungseigenschaften)	45
Soziale Mensch (Grundtyp nach Schein)	30
Soziale Rahmenbedingungen (Teilautonome Arbeitsgruppe TAG / Volvo-Modell)	39
Sozialproduktiv (Formen der Konflikthandhabung)	76
Sozialreduktiv (Formen der Konflikthandhabung)	76
Soziologischer Ansatz (Human-Relations-Bewegung)	18
St. Galler Management-Modell	20
Statusanhebung (Hawthorne-Experimente)	20
Strategien (Erfolgs- u. Vermögensbeteiligung)	42
Strategien zur Arbeitsgestaltung / Work structuring	36
Streikrecht	40
Swisslex Verfahren	41
Symbolische Handlungen (Unternehmenskultur)	84
Symptome und Faktoren (Unternehmenskultur)	82
Systemidentität (Unternehmenskultur)	81
Systemtheoretischer Ansatz (Führungsmodelle und Managementsysteme)	20
T	
Tannenbauen - Schmidt	55
Tätermotivationen (Mobbing)	79
Taylorismus (Scientific Management)	17
Techniken (Führungsdimensionen)	13
Technische Aspekte (Pendelbewegung der Entwicklung)	15
Technokrat	17
Technologische Rahmenbedingungen (Teilautonome Arbeitsgruppe TAG / Volvo-Modell)	39
Teilautonome Arbeitsgruppe TAG (Volvo-Modell)	38
Thaorie der Arbeitszufriedenheit	33
Thematik der Unternehmenskultur	81
Theorie der Arbeitsmotivation	33
Theorie X und Theorie Y (Mc Gregor)	27
Theorie zur Motivation des Menschen	31
Total Customer Care	23
Total Quality Management	24

Führen und Motivieren	Skript
Totale Kundenorientierung	23
Trainieren (Führungsstil, Situative Reifegradtheorie von Hersey / Blachard)	55
Training on the job	38
Transmission	59
Trennung von Denken und Tun	35
U	
Übergang von Betrieben (MWG)	42
Ulrich, H. Ulrich: St. Galler Management Modell	20
Umfeld (Wirtschaft, gesellschaft, Technik, Ökologie, Politik)	11
Umgang mit Emotionen (Sitzungsbeobachtung)	93
Unmittelbare Führungssituation (Einflussfaktoren)	12
Untergebene (3-D-Ansatz Reddin)	57
Unternehmensstrategien scheitern	86
Unternehmen (Branche, Grösse, Organisation, Situation)	11
Unternehmensführung (indirekte Führung)	13
Unternehmenskultur	81
Unternehmenskultur und Betriebsklima im Change Management	94
V	
Verarmung des Arbeitsfeldes	35
Verfahrensstil (Drei-D-Ansatz von Reddin)	56
Verhaltensgitter (Grid nach Blake und Mouton)	52
Verhaltensgitter von Blake und Mouton	51
Verhaltenspsychologische Prinzipien (Konfliktstrategie)	77
Verknüpfen von Sach- und Beziehungsebene (Konfliktstrategie)	77
Vermögen (vermögensbeteiligung)	42
Vermögensbeteiligung	42
Verteilungskonflikt - und Sachkonflikt	75
Vier Grundtypen (Schein)	30
Vier Gruppen wichtiger Führungseigenschaften	45
Vollzug von sinnentleerten Aufgaben	35
Volvo-Modell (Teilautonome Arbeitsgruppe TAG)	38
Vorgesetzte (3-D-Ansatz Reddin)	57
Vorgesetzte (Voraussetzungen nach Schein)	30
W	
Wachstums-Bedürfnisse (Maslow)	32
Watzlawick, P.: Man kann nicht NICHT kommunizieren.	59
Wawthorne-Studies allg.	18
Wechselbeziehungen	20
Wesen der Unternehmenskultur	81
Win-Win Situation	77
Wissen (Konfliktursachen, Unzulänglichkeiten)	72
Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Managements)	17
Wollen (Konfliktursachen, Unzulänglichkeiten)	72
Work structuring (Arbeitsgestaltung)	36
Wunderer, R. Definition Führung	14
Wunderer, R.: Definition Führungsstil	49
X	
XY Theorie (McGregor)	27
Z	
Ziel der 2-Faktoren-Theorie	33
Ziel der Vermögensbeteiligung	42
Zieldefinition im Rahmen von MbO (Management by Objectives MbO)	68
Zielorientierung (sitzungsbeobachtung)	94
Zielsystematik innerhalb des MbO (Management by Objectives MbO)	68
Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	33
Zwischenmenschliche Fertigkeiten (Führungseigenschaften)	45
Zwölf Dimensionen der Kulturanalyse (Feststellung der Unternehmenskultur)	91