

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>1 Meilenstein 1: Führung richtig verstehen</b>	<b>19</b>
1.1 Was ist „erfolgreiche Führung“?	19
1.1.1 Aufgaben der psychologischen Führungsforschung	20
1.1.2 Was ist Führungserfolg?	21
1.2 Definition – Was ist Führung?	24
1.3 Erfolgreich Führen – Wovon es abhängt	27
1.3.1 Determinante 1: Führungspersönlichkeit und Führungshandeln	28
1.3.2 Determinante 2: Mitarbeiterpersönlichkeit und Mitarbeiterhandeln	28
1.3.3 Determinante 3: Arbeits- und Führungssituation	29
1.3.4 Determinante 4: Umfeld- bzw. Umweltsituation	31
1.4 Erfolgreich Führen – Wie geht das?	32
1.4.1 Führungsfunktionen	33
1.4.2 Führungskompetenzen	36
1.4.3 Führungssituationen und Führungshandeln	37
1.4.4 Hypothesen, (Vor)urteile und Menschenbilder	40
1.4.5 Können – Wollen –Dürfen	43
1.4.6 Von schlechter Führung lernen	44
1.5 Erfolgreich Führen – Was gehört dazu?	46
1.5.1 Verantwortung der Führungskraft	46
1.5.2 Aufgaben der Führungskraft	49
1.6 Zusammenfassung	54
<b>2 Meilenstein 2: Selbstverständnis als Führungskraft entwickeln</b>	<b>57</b>
2.1 Wollen Sie überhaupt „führen“?	57
2.2 Welche Ressourcen können Sie aktivieren?	59
2.2.1 Was motiviert Sie zu führen?	61
2.2.2 Sind Sie „handlungskompetent“?	67
2.3 Passt Führung zu Ihrer Lebensplanung?	71
2.4 Selbstverständnis als Führungskraft	75
2.5 Macht nutzen – Freiheiten beschränken?	81
2.6 Zusammenfassung	87

<b>3</b>	<b>Meilenstein 3: Bewerbung oder Berufung?</b>	<b>89</b>
3.1	Wege in die Führungsposition	89
3.2	Startkonfiguration in der Entscheidungsphase	90
3.3	Einstieg in die Führungsposition	92
	3.3.1 Einstieg als Führungskraft in einem anderen Unternehmen	93
	3.3.2 Einstieg als Führungskraft im eigenen Unternehmen	97
3.4	Vom ehemaligen Kollegen zur Führungskraft	102
	3.4.1 Sensibler Umgang mit Hintergrundwissen	103
	3.4.2 Die Führungskraft als Teil des sozialen Netzwerkes der Gruppe	105
	3.4.3 „Du“ oder „Sie“	107
	3.4.4 Ehemalige Mitbewerber und Neider	108
3.5	Zusammenfassung	110
<b>4</b>	<b>Meilenstein 4: Inthronisierung – Einstieg in die Position und Sicherheit gewinnen</b>	<b>111</b>
4.1	Maßnahmen des Unternehmens zum Einstieg in die Position	111
4.2	Eigene strategische Maßnahmen zum Einstieg in die Position	114
	4.2.1 Aufgaben in der Orientierungsphase	115
	4.2.2 Aufgaben in der Bewertungsphase	118
	4.2.3 Aufgaben in der Umsetzungsphase	121
	4.2.4 Die ersten 100 Tage – Vorschlag für eine operative Planung	122
4.3	Zusammenfassung	126
<b>5</b>	<b>Meilenstein 5: Ihr Vorgänger – Schatten aus der Vergangenheit</b>	<b>127</b>
5.1	Der erfolgreiche Vorgänger	129
	5.1.1 Dem Erfolgsdruck standhalten – oder nicht?	130
	5.1.2 Die Herausforderung annehmen	130
	5.1.3 Veränderungen initiieren – Den eigen Führungsstil finden	131
5.2	Der erfolglose Vorgänger	134
5.3	Zusammenfassung	136
<b>6</b>	<b>Meilenstein 6: Chefanalyse – Zwischen Protektion und Verrat</b>	<b>139</b>
6.1	Einflussstrategien in Organisationen	142
6.2	Hilfreiche Haltungen und Prinzipien zum Umgang mit dem Chef	148
6.3	Zusammenfassung	155
<b>7</b>	<b>Meilenstein 7: Ihre Kollegen – Mitten im Führungskreis</b>	<b>157</b>
7.1	Networking	158
7.2	Mentoring	162
7.3	Im Führungskreis	164
7.4	Zusammenfassung	167

<b>8</b>	<b>Meilenstein 8: Teamanalyse – Ihre neuen Mitarbeiter verstehen</b>	<b>169</b>
8.1	Gruppenzweck	171
8.2	Charakteristik der Gruppenmitglieder	172
	8.2.1 Gleichbehandlung und Fürsorgepflicht	174
8.3	Gruppengröße – Führungsspanne	176
	8.3.1 Die Problematik großer Gruppen	176
	8.3.2 Die ideale Gruppengröße	178
	8.3.3 Leistungsvorteil von Gruppen	179
8.4	Entwicklungsstand der Gruppe	182
	8.4.1 Phasen der Teamentwicklung	182
8.5	Teamrollen und Teampositionen	185
	8.5.1 Das Rangdynamische Positionsmodell nach Schindler	187
	8.5.2 Das Teamrollenmodell nach Belbin	191
8.6	Gruppen- und Beziehungsstrukturen	194
	8.6.1 Das Partnerwahlverfahren nach Moreno	195
	8.6.2 Das Divergenztheorem – Tüchtigkeits- und Beliebtheitsführer	199
8.7	Gruppenzusammenhalt (Kohäsion)	200
	8.7.1 Wirkfaktoren des Gruppenzusammenhalts	201
	8.7.2 Positive Bedingungen der Gruppenbildung	202
	8.7.3 Kommunikationsstrukturen	203
8.8	Gruppennormen	204
	8.8.1 Die Führungskraft: Prototyp der Gruppennorm	206
	8.8.2 Leistungsnormen: Tendenz zur Mitte	208
	8.8.3 Gruppendruck	209
8.9	Exkurs: Einstellungsänderung	213
8.10	Zusammenfassung	217
<b>9</b>	<b>Meilenstein 9: Persönlichkeit führt</b>	<b>221</b>
9.1	Die Persönlichkeit der Führungskraft	222
9.2	Der Stil der Führungskraft	227
	9.2.1 Transformationale und transaktionale Führung	236
	9.2.2 Führung und Moral	242
9.3	Führung und Selbst-Führung	247
	9.3.1 Ziele und Erfolge langfristig planen	249
	9.3.2 Arbeitsaufgaben effektiv organisieren	249
	9.3.3 Selbstmotivierung sicherstellen	252
	9.3.4 Eigene Emotionen steuern	255
9.4	Zusammenfassung	261

<b>10</b>	<b>Meilenstein 10: Mitarbeiter erfolgreich führen</b>	<b>265</b>
10.1	Führungsaufgaben planen	265
10.2	Ziele vereinbaren und kontrollieren	268
10.2.1	Was sind Zielvereinbarungen?	269
10.2.2	Welche Arten von Zielen gibt es?	270
10.2.3	Was sind Kriterien „guter“ Ziele?	271
10.2.4	Wann finden Zielvereinbarungsgespräche statt?	272
10.2.5	Wie wird die Zielerreichung festgestellt?	272
10.3	Aufgaben delegieren, Verantwortung zuweisen	274
10.4	Mitarbeiter motivieren, Vorbild sein	277
10.5	Mitarbeiter fördern, entwickeln, coachen	291
10.5.1	Entwicklungsstand der Mitarbeiter feststellen	292
10.5.2	Zur Entwicklung motivieren	297
10.5.3	Exkurs: Coaching von Mitarbeitern	298
10.6	Zusammenfassung	303
<b>11</b>	<b>Meilenstein 11: Teams erfolgreich führen</b>	<b>307</b>
11.1	Die Gruppe lernt laufen	307
11.2	Vorteile und Chancen der Arbeit in Gruppen	311
11.3	Nachteile und Risiken der Arbeit in Gruppen	314
11.4	Bedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit	319
11.5	Gruppenarbeitstechniken – Die Wege zum Ziel	321
11.5.1	Gruppenarbeitstechniken – Gruppenarbeit	321
11.5.2	Gruppenarbeitstechniken – Gruppenregeln	323
11.5.3	Gruppenarbeitstechniken – Moderation	326
11.5.4	Gruppenarbeitstechniken – Brainstorming	330
11.5.5	Gruppenarbeitstechniken – Problemlösen in Gruppen	333
11.6	Teamentwicklung – Klima und Zusammenhalt gestalten	336
11.6.1	Tealdiagnose	336
11.6.2	Teamentwicklung	343
11.7	Zusammenfassung	350
<b>12</b>	<b>Meilenstein 12: Situationen beherrschen</b>	<b>353</b>
12.1	Situatives Führen – Entwicklungsstand der Mitarbeiter	354
12.1.1	Grundaussagen des Reifegradmodells	355
12.1.2	Führungsstile nach dem Reifegradmodell	357
12.2	Situatives Führen – Aufgabe, Macht, Klima	360
12.2.1	Grundaussagen des Kontingenzmodells	360
12.2.2	Führungsleitlinien nach dem Kontingenzmodells	362
12.3	Herausfordernde Situationen	365

12.4	Arbeitsinhalte und Arbeitssituationen gestalten	369
	12.4.1 Das Modell „menschengerechte Arbeit“	369
12.5	Work-Life-Balance ermöglichen	373
	12.5.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie	373
	12.5.2 Gesund Führen	378
12.6	Zusammenfassung	382
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>385</b>
	<b>Arbeitshilfen</b>	<b>389</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>391</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>409</b>
	<b>Tippverzeichnis</b>	<b>413</b>
	<b>Sach- und Personenverzeichnis</b>	<b>415</b>