
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Meilenstein 1: Führung richtig verstehen	19
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
2 Meilenstein 2: Selbstverständnis als Führungskraft entwickeln	57
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

3	Meilenstein 3: Bewerbung oder Berufung?	89
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
4	Meilenstein 4: Inthronisierung – Einstieg in die Position und Sicherheit gewinnen	111
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
5	Meilenstein 5: Ihr Vorgänger – Schatten aus der Vergangenheit	127
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
6	Meilenstein 6: Chefanalyse – Zwischen Protektion und Verrat	139
6.1	Einflussstrategien in Organisationen	142
6.2	Hilfreiche Haltungen und Prinzipien zum Umgang mit dem Chef	148
6.3	Zusammenfassung	155
7	Meilenstein 7: Ihre Kollegen – Mitten im Führungskreis	157
7.1	Networking	158
7.2	Mentoring	162
7.3	Im Führungskreis	164
7.4	Zusammenfassung	167

8	Meilenstein 8: Teamanalyse – Ihre neuen Mitarbeiter verstehen	169
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
9	Meilenstein 9: Persönlichkeit führt	221
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

10	Meilenstein 10: Mitarbeiter erfolgreich führen	265
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
11	Meilenstein 11: Teams erfolgreich führen	307
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 Teamdiagnose	336
	11.6.2 Teamentwicklung	343
11.7	Zusammenfassung	350
12	Meilenstein 12: Situationen beherrschen	353
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
	Abbildungsverzeichnis	385
	Arbeitshilfen	389
	Literaturverzeichnis	391
	Tabellenverzeichnis	409
	Tippverzeichnis	413
	Sach- und Personenverzeichnis	415