

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Vorwort zur 2. Auflage	15
1 Meilenstein 1: Führung richtig verstehen	17
1.1 Was ist »erfolgreiche Führung«?	17
1.1.1 Aufgaben der psychologischen Führungsforschung	17
1.1.2 Was ist Führungserfolg?	18
1.2 Definition – Was ist Führung?	20
1.3 Erfolgreich Führen – Wovon es abhängt	23
1.3.1 Determinante 1: Führungspersönlichkeit und Führungshandeln	23
1.3.2 Determinante 2: Mitarbeiterpersönlichkeit und Mitarbeiterhandeln	24
1.3.3 Determinante 3: Arbeits- und Führungssituation	24
1.3.4 Determinante 4: Umfeld- bzw. Umweltsituation	26
1.4 Erfolgreich Führen – Wie geht das?	27
1.4.1 Führungsfunktionen	27
1.4.2 Führungskompetenzen	30
1.4.3 Führungssituationen und Führungshandeln	30
1.4.4 Hypothesen, (Vor-)Urteile und Menschenbilder	33
1.4.5 Können – Wollen – Dürfen	35
1.4.6 Von schlechter Führung lernen	36
1.5 Erfolgreich Führen – Was gehört dazu?	37
1.5.1 Verantwortung der Führungskraft	37
1.5.2 Aufgaben der Führungskraft	39
1.6 Zusammenfassung	44
2 Meilenstein 2: Selbstverständnis als Führungskraft entwickeln	47
2.1 Wollen Sie überhaupt »führen«?	47
2.2 Welche Ressourcen können Sie aktivieren?	48
2.2.1 Was motiviert Sie zu führen?	50
2.2.2 Sind Sie »handlungskompetent«?	55
2.3 Passt Führung zu Ihrer Lebensplanung?	58
2.4 Selbstverständnis als Führungskraft	61
2.5 Macht nutzen – Freiheiten beschränken?	65
2.6 Zusammenfassung	70
3 Meilenstein 3: Bewerbung oder Berufung?	71
3.1 Wege in die Führungsposition	71
3.2 Startkonfiguration in der Entscheidungsphase	71
3.3 Einstieg in die Führungsposition	73
3.3.1 Einstieg als Führungskraft in einem anderen Unternehmen	74
3.3.2 Einstieg als Führungskraft im eigenen Unternehmen	77
3.4 Vom ehemaligen Kollegen zur Führungskraft	81
3.4.1 Sensibler Umgang mit Hintergrundwissen	81
3.4.2 Die Führungskraft als Teil des sozialen Netzwerkes der Gruppe	83
3.4.3 »Du« oder »Sie«?	84
3.4.4 Ehemalige Mitbewerber und Neider	85
3.5 Zusammenfassung	86

4	Meilenstein 4: Inthronisierung – Einstieg in die Position und Sicherheit gewinnen	89
4.1	Maßnahmen des Unternehmens zum Einstieg in die Position	89
4.2	Eigene strategische Maßnahmen zum Einstieg in die Position	91
4.2.1	Aufgaben in der Orientierungsphase	92
4.2.2	Aufgaben in der Bewertungsphase	94
4.2.3	Aufgaben in der Umsetzungsphase	97
4.2.4	Die ersten 100 Tage – Vorschlag für eine operative Planung	98
4.3	Zusammenfassung	100
5	Meilenstein 5: Ihr Vorgänger – Schatten aus der Vergangenheit	103
5.1	Der erfolgreiche Vorgänger	104
5.1.1	Dem Erfolgsdruck standhalten – oder nicht?	105
5.1.2	Die Herausforderung annehmen	105
5.1.3	Veränderungen initiieren – Den eigenen Führungsstil finden	106
5.2	Der erfolglose Vorgänger	108
5.3	Zusammenfassung	109
6	Meilenstein 6: Chef-Analyse – Zwischen Protektion und Verrat	111
6.1	Einflussstrategien in Organisationen	113
6.2	Hilfreiche Haltungen und Prinzipien zum Umgang mit dem Chef	117
6.3	Zusammenfassung	122
7	Meilenstein 7: Ihre Kollegen – Mitten im Führungskreis	125
7.1	Networking	125
7.2	Mentoring	128
7.3	Im Führungskreis	130
7.4	Zusammenfassung	132
8	Meilenstein 8: Teamanalyse – Ihre neuen Mitarbeiter verstehen	135
8.1	Gruppenzweck	136
8.2	Charakteristik der Gruppenmitglieder	137
8.2.1	Gleichbehandlung und Fürsorgepflicht	138
8.3	Gruppengröße – Führungsspanne	140
8.3.1	Die Problematik großer Gruppen	140
8.3.2	Die ideale Gruppengröße	141
8.3.3	Leistungsvorteil von Gruppen	142
8.4	Entwicklungsstand der Gruppe	143
8.4.1	Phasen der Teamentwicklung	144
8.5	Teamrollen und Teampositionen	146
8.5.1	Das rangdynamische Positionsmodell nach Schindler	148
8.5.2	Das Teamrollenmodell nach Belbin	150
8.6	Gruppen- und Beziehungsstrukturen	153
8.6.1	Das Partnerwahlverfahren nach Moreno	154
8.6.2	Das Divergenztheorem – Tüchtigkeits- und Beliebtheitsführer	157
8.7	Gruppenzusammenhalt (Kohäsion)	158
8.7.1	Wirkfaktoren des Gruppenzusammenhalts	158
8.7.2	Positive Bedingungen der Gruppenbildung	159
8.7.3	Kommunikationsstrukturen	160

8.8	Gruppennormen	161
8.8.1	Die Führungskraft: Prototyp der Gruppennorm	162
8.8.2	Leistungsnormen: Tendenz zur Mitte	163
8.8.3	Gruppendruck	165
8.9	Exkurs: Einstellungsänderung	168
8.10	Zusammenfassung	170
9	Meilenstein 9: Persönlichkeit führt	173
9.1	Die Persönlichkeit der Führungskraft	174
9.2	Der Stil der Führungskraft	177
9.2.1	Transformationale und transaktionale Führung	185
9.2.2	Führung und Moral	189
9.3	Führung und Selbst-Führung	193
9.3.1	Ziele und Erfolge langfristig planen	194
9.3.2	Arbeitsaufgaben effektiv organisieren	194
9.3.3	Selbstmotivierung sicherstellen	196
9.3.4	Eigene Emotionen steuern	198
9.4	Zusammenfassung	203
10	Meilenstein 10: Mitarbeiter erfolgreich führen	207
10.1	Führungsaufgaben planen	207
10.2	Ziele vereinbaren und kontrollieren	209
10.2.1	Was sind Zielvereinbarungen?	210
10.2.2	Welche Arten von Zielen gibt es?	210
10.2.3	Was sind Kriterien »guter« Ziele?	211
10.2.4	Wann finden Zielvereinbarungsgespräche statt?	212
10.2.5	Wie wird die Zielerreichung festgestellt?	212
10.3	Aufgaben delegieren, Verantwortung zuweisen	214
10.4	Mitarbeiter motivieren, Vorbild sein	217
10.5	Mitarbeiter fördern, entwickeln, coachen	227
10.5.1	Entwicklungsstand der Mitarbeiter feststellen	227
10.5.2	Zur Entwicklung motivieren	231
10.5.3	Exkurs: Coaching von Mitarbeitern	233
10.6	Führung von älteren Mitarbeitern (»Jung führt alt«)	236
10.6.1	Warum ist das Thema wichtig?	236
10.6.2	Welche Konfliktpotenziale sind zu erwarten?	238
10.6.3	Welche Rolle spielen Vorurteile und Altersstereotype?	243
10.6.4	Wie führt man »altersgerecht«?	245
10.6.5	Empfehlungen für die junge Führungskraft	253
10.7	Zusammenfassung	254
11	Meilenstein 11: Teams erfolgreich führen	257
11.1	Die Gruppe lernt laufen	257
11.2	Vorteile und Chancen der Arbeit in Gruppen	260
11.3	Nachteile und Risiken der Arbeit in Gruppen	263
11.4	Bedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit	266
11.5	Gruppenarbeitstechniken – Die Wege zum Ziel	267
11.5.1	Gruppenarbeitstechniken – Gruppenarbeit	267
11.5.2	Gruppenarbeitstechniken – Gruppenregeln	269
11.5.3	Gruppenarbeitstechniken – Moderation	271

11.5.4	Gruppenarbeitstechniken – Brainstorming	274
11.5.5	Gruppenarbeitstechniken – Problemlösen in Gruppen	277
11.6	Teamentwicklung – Klima und Zusammenhalt gestalten	279
11.6.1	Teamdiagnose	279
11.6.2	Teamentwicklung	284
11.7	Die Führungskraft als Identitätsmanager	289
11.7.1	Selbstkonzept – Soziale Identität – Prototypikalität	290
11.7.2	Roschs Forschungen zur Prototypikalität	294
11.7.3	Kognitives Schema der prototypischen Führungskraft	295
11.7.4	Führung als Identitätsmanagement	296
11.7.5	Identitätsmanagement in der Praxis	311
11.8	Zusammenfassung	319
12	Meilenstein 12: Situationen beherrschen	323
12.1	Situatives Führen – Entwicklungsstand der Mitarbeiter	323
12.1.1	Grundaussagen des Reifegradmodells	324
12.1.2	Führungsstile nach dem Reifegradmodell	326
12.2	Situatives Führen – Aufgabe, Macht, Klima	328
12.2.1	Grundaussagen des Kontingenzmodells	328
12.2.2	Führungsleitlinien nach dem Kontingenzmodell	330
12.3	Herausfordernde Situationen	332
12.4	Arbeitsinhalte und Arbeitssituationen gestalten	335
12.4.1	Das Modell »menschengerechte Arbeit«	335
12.5	Work-Life-Balance ermöglichen	338
12.5.1	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	338
12.6	Zusammenfassung	342
13	Meilenstein 13: Gesund Führen	345
13.1	Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit	345
13.2	Health-oriented Leadership	349
13.2.1	Fragebogen zur gesundheitsförderlichen Führung (HoL)	351
13.2.2	Frühwarnsignale gesundheitlicher Beeinträchtigungen	352
13.2.3	Das Gesundheitsgespräch	356
13.2.4	Der HoL-Prozess (Health-oriented Leadership)	359
13.2.5	Das Stärken- und Ressourcentraining (SRT)	360
13.2.6	Sinnstiftung und Gesundheit	362
13.3	Zusammenfassung	364
14	Meilenstein 14: Führen aus der Distanz	365
14.1	Führung im digitalen Wandel	365
14.2	Führen in der virtuellen Welt	371
14.2.1	»Führen aus der Distanz« – Eine Definition	372
14.2.2	Arbeiten in der virtuellen Welt	373
14.2.3	Merkmale virtueller Teams	376
14.3	Erfolgreiche Führung aus der Distanz	381
14.3.1	Voraussetzungen virtuellen Arbeitens	381
14.3.2	Anforderungen an die Mitarbeiter virtueller Teams	383
14.3.3	Grundsätze der Führungskraft auf Distanz	384
14.4	Zusammenfassung	391
	Stichwortverzeichnis	393