

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort .....                                                                | 11        |
| Vorwort zur 2. Auflage .....                                                 | 15        |
| <b>1 Meilenstein 1: Führung richtig verstehen .....</b>                      | <b>17</b> |
| 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        |
| <b>2 Meilenstein 2: Selbstverständnis als Führungskraft entwickeln .....</b> | <b>47</b> |
| 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        |
| <b>3 Meilenstein 3: Bewerbung oder Berufung? .....</b>                       | <b>71</b> |
| 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        |

|          |                                                                                                    |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4</b> | <b>Meilenstein 4: Inthronisierung – Einstieg in die Position und Sicherheit gewinnen . . . . .</b> | <b>89</b>  |
| 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        |
| <b>5</b> | <b>Meilenstein 5: Ihr Vorgänger – Schatten aus der Vergangenheit . . . . .</b>                     | <b>103</b> |
| 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        |
| <b>6</b> | <b>Meilenstein 6: Chef-Analyse – Zwischen Protektion und Verrat . . . . .</b>                      | <b>111</b> |
| 6.1      | Einflussstrategien in Organisationen . . . . .                                                     | 113        |
| 6.2      | Hilfreiche Haltungen und Prinzipien zum Umgang mit dem Chef . . . . .                              | 117        |
| 6.3      | Zusammenfassung . . . . .                                                                          | 122        |
| <b>7</b> | <b>Meilenstein 7: Ihre Kollegen – Mitten im Führungskreis . . . . .</b>                            | <b>125</b> |
| 7.1      | Networking . . . . .                                                                               | 125        |
| 7.2      | Mentoring . . . . .                                                                                | 128        |
| 7.3      | Im Führungskreis . . . . .                                                                         | 130        |
| 7.4      | Zusammenfassung . . . . .                                                                          | 132        |
| <b>8</b> | <b>Meilenstein 8: Teamanalyse – Ihre neuen Mitarbeiter verstehen . . . . .</b>                     | <b>135</b> |
| 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        |
| <b>9</b>  | <b>Meilenstein 9: Persönlichkeit führt .....</b>            | <b>173</b> |
| 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        |
| <b>10</b> | <b>Meilenstein 10: Mitarbeiter erfolgreich führen .....</b> | <b>207</b> |
| 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        |
| <b>11</b> | <b>Meilenstein 11: Teams erfolgreich führen .....</b>       | <b>257</b> |
| 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        |
| <b>12</b> | <b>Meilenstein 12: Situationen beherrschen .....</b>        | <b>323</b> |
| 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        |
| <b>13</b> | <b>Meilenstein 13: Gesund Führen .....</b>                  | <b>345</b> |
| 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        |
| <b>14</b> | <b>Meilenstein 14: Führen aus der Distanz .....</b>         | <b>365</b> |
| 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        |