
Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen zum Verständnis von Leadership

1 Einführung in Leadership: Was ist Führung?	3
1.1 Grundlegende Überlegungen zu Leadership	3
1.1.1 Die Notwendigkeit guter Führung	4
1.1.2 Ein Beispiel für schlechte Führung: die Dunkle Triade	6
1.1.3 Gründe für schlechte Führung	8
1.2 Dreiklang: Hierarchie, Management und Leadership	9
1.2.1 Hierarchie	10
1.2.2 Management	12
1.2.3 Leadership	15
1.3 Die herausragende Rolle von Führung	20
1.3.1 Das Fundament von Leadership	20
1.3.2 Das RSO-Modell von Organisationen	23
1.3.3 Konsequenzen aus dem RSO-Modell	27
Literatur	30
2 Die Entwicklung von Organisationen gemäß des Wertesystems nach Graves	31
2.1 Das Konzept von Spiral Dynamics	32
2.1.1 Werte-Meme	32
2.1.2 Der Aufbau der Spirale innerhalb von Organisationen	33
2.1.3 Die einzelnen Stufen im Detail	35
2.1.4 Ursachen von Wachstum und Rückfall	38
2.1.5 Beispiele zur weiteren Erläuterung	40
2.2 Spiral Dynamics in Zusammenhang mit Führung	41
2.2.1 Erkennen der einzelnen Stufen	42
2.2.2 Leadership in den einzelnen Stufen	43
2.2.3 Nutzen von Spiral Dynamics im Rahmen von Führung	47

2.2.4	Die Besonderheiten und Vorteile der 2. Ordnung	48
2.2.5	Führung gemäß Spiral Dynamics.	50
	Literatur.	52
3	Ich-Entwicklung – Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit	53
3.1	Ein Überblick über Persönlichkeitsmodelle.	53
3.2	Das Konzept der Ich-Entwicklung.	56
3.2.1	Ich-Entwicklung als Transformationsprozess	57
3.2.2	Die einzelnen Stufen der Ich-Entwicklung	59
3.2.3	Entwicklung und Häufigkeit der Stufen.	63
3.3	Ich-Entwicklung in Zusammenhang mit Führung.	66
3.3.1	Ich-Entwicklung im Vergleich zu Spiral Dynamics.	66
3.3.2	Das Führungsverhalten der einzelnen Stufen	67
3.3.3	Anwendung der Ich-Entwicklung	72
	Literatur.	75
4	Motivation	77
4.1	Grundlagen der Motivation	77
4.1.1	Basismodelle der Motivation	78
4.1.2	Die vier Arten der Motivation nach Pink.	79
4.1.3	Typen von Aufgaben und Auftragsempfängern	82
4.2	Die Rolle der Motivation in der Praxis	86
4.2.1	Praktische Ausprägungen von Motivation 2	86
4.2.2	Praktische Ausprägungen von Motivation 3.0	90
	Literatur.	95
 Teil II Gute und schlechte Ausprägungen von Führung		
5	Die beiden Pole von Führungskräften	99
5.1	Das Konzept der „Nährer“ und „Zehrer“	99
5.1.1	Grundlegende Unterschiede.	101
5.1.2	Überraschende Ergebnisse.	102
5.2	Eigenschaften und Ergebnisse von Nährern	102
5.2.1	Was Nährer glauben.	103
5.2.2	Was Nährer tun	104
5.2.3	Was Nährer bekommen	104
	Literatur.	105
6	Leader und Personalentwicklung	107
6.1	Reichsgründer vs. Talentmagnet	107
6.2	Zehrer und Personalentwicklung: Reichsgründer	111
6.2.1	Die Herangehensweise von Reichsgründern	111
6.2.2	Das Ergebnis schlechter Personalentwicklung	112

6.3	Nährer und Personalentwicklung: Talentmagnete	113
6.3.1	Die Herangehensweise von Talentmagneten	113
6.3.2	Der Werkzeugkasten für die Personalentwicklung	114
	Literatur.	117
7	Leader und Administration	119
7.1	Tyrann vs. Befreier.	119
7.2	Zehrer und Administration: Tyrannen	123
7.2.1	Die Herangehensweise von Tyrannen	123
7.2.2	Das Ergebnis schlechter Administration	124
7.3	Nährer und Administration: Befreier	125
7.3.1	Die Herangehensweise von Befreiern	125
7.3.2	Der Werkzeugkasten für die Administration	127
	Literatur.	129
8	Leader und Fähigkeitsverwendung	131
8.1	Besserwisser vs. Herausforderer	131
8.2	Zehrer und Fähigkeitsverwendung: Besserwisser	135
8.2.1	Die Herangehensweise von Besserwissern	135
8.2.2	Das Ergebnis schlechter Fähigkeitsverwendung	136
8.3	Nährer und Fähigkeitsverwendung: Herausforderer	137
8.3.1	Die Herangehensweise von Herausforderern.	137
8.3.2	Der Werkzeugkasten für die Fähigkeitsverwendung	139
	Literatur.	142
9	Leader und Zielsetzung	143
9.1	Entscheider vs. Ergründer	143
9.2	Zehrer und Zielsetzung: Entscheider	149
9.2.1	Die Herangehensweise von Entscheidern	149
9.2.2	Das Ergebnis schlechter Zielsetzung	150
9.3	Nährer und Zielsetzung: Ergründer	152
9.3.1	Die Herangehensweise von Nährern	152
9.3.2	Der Werkzeugkasten für die Zielsetzung	154
	Literatur.	157
10	Leader und Zielerreichung	159
10.1	Mikromanager vs. Investor	159
10.2	Zehrer und Zielerreichung: Mikromanager	163
10.2.1	Herangehensweise von Mikromanagern	163
10.2.2	Ergebnis dieser Herangehensweise	165
10.3	Nährer und Zielerreichung: Investoren	166
10.3.1	Die Herangehensweise von Investoren	166
10.3.2	Der Werkzeugkasten für die Zielerreichung	168
	Literatur.	171

Teil III Ein Leitfaden für gute Führung

11 Führung als Gesamtkonzept	175
11.1 Schlechte Führung	175
11.1.1 Der Status Quo der Führungskultur	175
11.1.2 Ursachen schlechter Führung	177
11.1.3 Überwindung schlechter Führung	182
11.2 Gute Führung	185
11.2.1 Gründe für eine moderne Führung	185
11.2.2 Definition und Merkmale guter Führung	187
11.2.3 Bestandteile guter Führung	191
11.2.4 Die Bedeutung von Werten	194
Literatur	197
12 Schritt 1: Die Innenschau	199
12.1 Persönliche Voraussetzungen	199
12.1.1 Körperliche Voraussetzungen	200
12.1.2 Voraussetzungen der Persönlichkeit	201
12.1.3 Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen	207
12.2 Persönliche Denkweisen	209
12.2.1 Das Verhalten gegenüber Menschen	209
12.2.2 Die eigenen Werte	211
12.2.3 Die Einstellung gegenüber guter/schlechter Führung	212
Literatur	214
13 Schritt 2: Der Rundumblick	215
13.1 Die äußere Struktur	215
13.1.1 Der Aufbau einer Organisation	215
13.1.2 Der Reifegrad einer Organisation	220
13.2 Das persönliche Umfeld	223
13.2.1 Die Kollegen	224
13.2.2 Die Mitarbeiter	225
13.2.3 Die eigene Führungskraft	229
Literatur	232
14 Schritt 3: Handeln wie ein Leader	233
14.1 Bewertung der Randbedingungen	233
14.1.1 Äußere Einflüsse und ihr Umgang damit	233
14.1.2 Einbettung in bestehende Hierarchien	237
14.2 Konkrete Handlungsanweisungen	240
14.2.1 Eine Kultur der guten Führung schaffen	240
14.2.2 Die richtigen Werte anwenden	246
14.2.3 Menschen nachhaltig motivieren	248