

# Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
TEIL I	
FÜHRUNG	13
1 Beruf Führung	15
1.1 Normalverlauf einer Führungskarriere	16
1.2 Individuelle Auseinandersetzung mit dem Beruf Führung	19
2 Professionalität in der Führung	25
2.1 Professionelles Handwerk	26
2.2 Umgang mit Professionalität in der Führung	28
2.3 Anschlussfähigkeit	31
2.4 <i>map</i> – die Landkarte zur Professionalität	33
3 Freiheit und Realität von Führungskräften	37
3.1 Vergangenheit / Gegenwart / Zukunft	37
3.2 Freiheit der Führung und Einschränkungen	38
3.3 Freiheit der Führung	40
3.4 Freiheit und Verantwortung	40
3.5 Führen heisst, Handlungsspielräume auszuloten	43
3.6 Die drei Muss der Führungsarbeit	44
4 Erfolgsfaktoren einer Führungskraft	47
4.1 Erfolgsfaktoren: Autonomie – Achtsamkeit – Aktion	47
4.2. Die Wechselwirkung der drei Erfolgsfaktoren	50
4.3 Wirkungsprofile	54
4.4 Ausgeglichenheit als Erfolgsfaktor	59

5	Denkanstöße	62
5.1	Verantwortung für das Nicht-Tun	62
5.2	Paradigmenwechsel	63
5.3	Glaubwürdigkeit	65
5.4	Ausbildung versus Entwicklung	67
TEIL II		
ENTWICKLUNG		69
6	Grundlagen der Entwicklung	71
6.1	Humanistisches Weltbild	72
6.2	Grundsätze für Entwicklung	73
7	Der wirkungsvolle Entwicklungsprozess	78
7.1	Der erste Schritt: Vorbereitung	82
7.2	Der zweite Schritt: Das Erstgespräch	85
7.3	Der dritte Schritt: Der Vertrag	86
7.4	Der vierte Schritt: Der Prozess	87
7.5	Der fünfte Schritt: Abschluss	87
8	Formen der Entwicklung	89
8.1	Führungsentwicklung	90
8.2	Coaching	91
8.3	Teamentwicklung	93
9	Erfolgssteuerung eines Entwicklungsprozesses	94
9.1	Vertragsarbeit beim Entwicklungsprozess	95
9.2	Verträge für Einzelpersonen	96
9.3	Verträge für Teams und Führungskreise	99
9.4	Ziele und Evaluation	101
10	So lese ich ein Dienstleistungsangebot	105

TEIL III	
FÜHRUNGSENTWICKLUNG	109
11 Führungsentwicklung als Personalentwicklungskonzept	111
11.1 Formen	111
12 Praxisbeispiel Raiffeisen	117
12.1 Zielsetzungen und Haltungen von Raiffeisen	118
12.2 Kader-Entwicklungsprozesse (KEP)	119
12.3 Bausteine der drei Entwicklungsprozesse	124
12.4 Einbettung in die Organisation	125
12.5 Spezialität der drei Entwicklungsprozesse	128
12.6 Wichtige konzeptionelle Elemente in der Umsetzung der KEP	130
12.7 Entwicklungsprozess Management	133
12.8 Entwicklungscontrolling	141
ZUM SCHLUSS	143
ANHANG	145
Zum Anhang	146
Anhang 1 – Mein Führungsverständnis	147
Anhang 2 – Kriterien für <i>map</i>	149
Anhang 3 – Erfolgsfaktoren einer Führungskraft	154
Anhang 4 – Evaluationsinstrument	164
Angang 5 – Rahmenbedingungen für ein Einzelcoaching	167