

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Spezielle Anforderungen an eine Führungskraft im technisch geprägten Umfeld .....</b>	<b>11</b>
1.1	Allgemeine Situation und Einführung .....	11
1.2	Fach- und Führungskräfte-mangel .....	13
1.2.1	Lösungsansätze .....	14
1.2.2	Managementwissen allein reicht nicht mehr aus .....	15
1.3	Warum soll ein Absolvent eines »MINT«-Faches Führungskraft werden? .....	17
1.4	Heute Kollege – morgen Chef .....	19
1.5	Kommunikation als wesentliche Führungsaufgabe .....	21
1.6	Führung als erlernbares Handwerk .....	23
1.7	Grundanforderungen an eine Führungskraft .....	24
1.7.1	Metakompetenzen und Selbstmanagement .....	25
1.7.2	Umgang mit Mitarbeitern .....	26
1.7.3	Umgang mit Teams .....	27
1.7.4	Kommunikation nach innen und außen .....	27
1.7.5	Konfliktmanagement .....	28
1.7.6	Lösungskompetenzen .....	29
1.7.7	Interkulturelle Führung und Diversity Management .....	29
1.7.8	Change Management .....	29
1.8	Life-Balance – Arbeit und Privatleben im Einklang .....	30
1.8.1	Work-Life-Balance versus Life-Balance .....	30
1.8.2	Was bedeutet Life-Balance? .....	31
1.8.3	Zeit sparen ist eine Illusion .....	31
<b>2</b>	<b>Führung im Kontext der jeweiligen Unternehmenskultur .....</b>	<b>34</b>
2.1	Definitionen .....	34
2.1.1	Unternehmensphilosophie .....	34
2.1.2	Unternehmenskultur .....	35
2.1.3	Unternehmensleitbild .....	35
2.2	Unternehmensphilosophie, Leitbild, Vision, Mission, Strategie und Werte .....	37
2.2.1	Unternehmenskultur ist realisierte Unternehmensphilosophie .....	37
2.2.2	Eine Führungskraft hat Vorbildfunktion .....	39

2.2.3	Die Macht der Unternehmensphilosophie.....	40
2.2.4	Vision und Mission.....	40
2.2.5	Strategie.....	43
2.2.5.1	Strategie nach Drucker.....	44
2.2.5.2	Strategie nach Mintzberg.....	45
2.2.5.3	Typische Inhalte einer Unternehmensstrategie.....	45
2.2.6	Werte.....	47
2.3	Darstellung unterschiedlicher Unternehmenskulturen.....	51
2.3.1	Hierarchie, Markt, Clan und Adhocratie.....	52
2.3.2	Kleine Übersicht der Unternehmenskulturen.....	53
2.3.2.1	Ermöglichungskultur.....	53
2.3.2.2	Innovationskultur.....	54
2.3.2.3	Verkäuferkultur.....	54
2.3.2.4	Kundenzentrierte Kultur.....	55
2.3.2.5	Kultur der Führungsexzellenz.....	55
2.3.2.6	Sicherheitskultur.....	56
2.3.2.7	Unternehmenskulturen nach Deal/Kennedy....	56
2.3.3	Unternehmenskultur und Führungskraft.....	58
2.4	Das St. Galler Management-Modell als Basis moderner Führung.....	60
2.4.1	Die Entstehung des St. Galler Management-Modells...	60
2.4.2	Das SGMM im Überblick.....	62
2.4.3	Abgrenzung zu anderen Managementkonzepten.....	64
<b>3</b>	<b>Was ist Führung?.....</b>	<b>65</b>
3.1	Definition und Grundsätzliches.....	65
3.1.1	Die Verantwortungsebenen.....	65
3.1.2	Die Rollen der Führungskraft.....	66
3.1.3	Worauf wirkt die Führungskraft konkret ein?.....	68
3.1.4	Wie verteilen und ergänzen sich die Rollen von Führungskraft und Mitarbeiter?.....	71
3.1.5	Führung und Menschenbild – die X-Y-Theorie.....	72
3.2	Management und Leadership.....	73
3.3	Führung: von hierarchisch bis virtuell.....	74
3.3.1	Hierarchische (auch autoritäre) Führung.....	75
3.3.2	Laterale Führung.....	75
3.3.3	Virtuelle Führung.....	77
3.3.4	Fachliche und disziplinarische Führung in der Matrixorganisation.....	80
3.3.5	Projektbezogene Führung.....	83
3.3.6	Internationale und interkulturelle Führung.....	84
3.3.7	Direkte und indirekte Führung.....	87

3.4	Führung zu Diversität und Inklusion.....	89
3.4.1	Gleichbehandlung versus Fairness bzw. Gerechtigkeit .....	91
3.4.2	Jung und Alt .....	92
3.4.3	Internationale Mitarbeiter .....	92
3.4.4	Männlich und weiblich .....	93
3.4.5	Menschen mit Behinderungen .....	94
3.4.6	Diversity in der Führung .....	95
<b>4</b>	<b>Führungsinstrumente und -methoden .....</b>	<b>97</b>
4.1	Direkte Methoden .....	97
4.1.1	Feedback, Kritik und Anerkennung .....	98
4.1.1.1	Feedback im Überblick .....	98
4.1.1.2	Feedback als Erweiterung der Selbstwahrnehmung .....	98
4.1.1.3	Gestaltung von Feedback .....	99
4.1.1.4	Feedback empfangen.....	100
4.1.1.5	Kritik und Anerkennung.....	102
4.1.2	Zielvereinbarungen .....	108
4.1.2.1	Begriffsbestimmung und Bedeutung von Zielen .....	108
4.1.2.2	Führung mit Zielen.....	110
4.1.2.3	Ziele und Führungsverhalten .....	112
4.1.2.4	Zielformulierung nach den SMART-Kriterien... ..	113
4.1.2.5	Kontrolle der Zielerreichung und Feedback....	114
4.1.2.6	Führen durch Zielvereinbarungen.....	115
4.1.3	Delegieren.....	120
4.1.4	Rollenverteilung und Verantwortung .....	124
4.1.5	Förderung und Entwicklung (Karriereplanung).....	129
4.1.6	Mitarbeitergespräch .....	130
4.1.6.1	Anerkennung und Kritik im Mitarbeitergespräch .....	132
4.1.6.2	Fehlerquellen als Konfliktfelder in Beurteilungsgesprächen .....	135
4.1.6.3	Vermeidung von Beurteilungsfehlern .....	136
4.1.6.4	Weitere Arten von Mitarbeitergesprächen ....	137
4.2	Indirekte Methoden.....	140
4.2.1	Personalauswahl .....	140
4.2.2	Kontroll- und Anreizsysteme .....	141
4.2.3	Regeln und Normen .....	143
4.2.4	Gestaltung der Arbeitsumgebung .....	144
<b>5</b>	<b>Führungsstile und Führungsverhalten .....</b>	<b>146</b>
5.1	Motivationstheoretische Grundlagen .....	146

5.2	Motivationsmodelle im Überblick .....	148
5.2.1	Die Bedürfnishierarchie von Maslow .....	148
5.2.2	Der ERG-Ansatz von Alderfer .....	148
5.2.3	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	150
5.2.4	Die Leistungsmotivationstheorie von McClelland .....	153
5.2.5	Das Risikowahl-Modell von John Atkinson .....	154
5.2.6	Die Erwartungs-Valenz-Theorie von Vroom .....	155
5.2.7	Reaktanztheorie von Brehm .....	158
5.3	Intrinsische und extrinsische Motivation .....	158
5.3.1	Intrinsische Motivation .....	160
5.3.2	Extrinsische Motivation .....	161
5.4	Mitarbeitermotivation ist Führungssache .....	162
5.5	Führungsverhalten .....	167
5.5.1	Mitarbeiterorientierung .....	168
5.5.2	Aufgabenorientierung .....	168
5.5.3	Partizipationsorientierung .....	168
5.5.4	Kundenorientierung .....	169
5.6	Führungsstile im Überblick .....	169
5.6.1	Das Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt .....	172
5.6.2	Verhaltensgitter nach Blake und Mouton .....	173
5.6.3	Situativ Führen nach Hersey und Blanchard .....	176
5.6.4	Die 3-D-Theorie von Reddin .....	179
5.6.5	Praktische Führungsrollen und ihre Interpretation ...	182
5.6.6	Transaktionale und transformationale Führung .....	183
5.6.7	Vorbildverhalten .....	185
5.6.8	Symbolische Führung .....	186
5.6.9	Full Range of Leadership-Modell .....	188
5.7	Erfolgreich führen .....	190
5.7.1	Tipps für erfolgreiches Führen .....	190
5.7.2	Mitarbeiter motivieren .....	191
<b>6</b>	<b>Kommunikation als zentrales Instrument erfolgreicher Führung .....</b>	<b>193</b>
6.1	Grundlagen der Kommunikation .....	193
6.1.1	Das Organon-Modell nach Bühler (1934) .....	194
6.1.2	Sender-Empfänger-Modell nach Weaver und Shannon (1940) .....	195
6.1.3	Das zirkuläre Axiom-Modell von Watzlawick (1969) ..	197
6.1.4	Das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun (2000) .....	200
6.1.4.1	Das innere Team .....	205
6.1.4.2	Situationsgerecht und stimmig kommunizieren .....	211

	6.1.5 Zusammenfassung .....	214
6.2	Kommunikationskristall .....	216
6.3	Körpersprache in der Kommunikation .....	218
	6.3.1 Die Bedeutung der Körpersprache .....	218
	6.3.2 Durch Körpersprache sich und andere verstehen .....	220
	6.3.3 Körpersprache: ausgewählte Deutungsbeispiele .....	221
6.4	Gespräch und Verhandlung .....	222
	6.4.1 Sich auf ein Gespräch vorbereiten .....	225
	6.4.2 Einstellung zum Anderen .....	227
6.5	Konfliktmanagement .....	229
	6.5.1 Umgang mit Unstimmigkeiten und Konflikten .....	230
	6.5.2 Fehler bei der Konfliktbearbeitung .....	231
	6.5.3 Methoden zur Konfliktbearbeitung .....	233
	6.5.4 Interventionstechniken zur Problem- und Konfliktbearbeitung .....	234
	6.5.5 Interventionstechniken in Gespräch und Verhandlung .....	236
	6.5.6 Beispiele für Interventionstechniken .....	237
	6.5.7 Lenkungstechniken .....	241
6.6	Motivbezogene Nutzenargumentation .....	243
6.7	Fazit: Führung ist Kommunikation .....	245
<b>7</b>	<b>Aktuelle Aspekte in Management und Führung .....</b>	<b>248</b>
7.1	Babyboomer, Generationen X, Y und Z – und was folgt .....	249
	7.1.1 Babyboomer .....	249
	7.1.2 Generation X .....	249
	7.1.3 Generation Y .....	250
	7.1.4 Generation Z .....	250
	7.1.5 Die Post-Z-Generation: Alpha .....	251
7.2	Neue Formen der Zusammenarbeit .....	251
	7.2.1 Digitalisierung und Digitale Transformation .....	251
	7.2.2 Open Space .....	254
	7.2.3 Barcamp .....	256
	7.2.4 World- oder Knowledge-Café .....	260
	7.2.5 Design Thinking .....	263
7.3	New Work .....	267
	7.3.1 Analyse eines Begriffskomplexes .....	267
	7.3.2 Arbeitszeitmodelle und Auszeiten .....	269
	7.3.3 Holokratie (Holacracy) .....	270
	7.3.4 Coworking .....	272
	7.3.5 Open Office .....	273
	7.3.6 Von Old Work zu New Work .....	274
7.4	Digital Leadership – Konsequenzen für die Führung .....	275
	7.4.1 Die VUCA-Welt .....	277

7.4.2	Das VOPA+-Modell oder Leadership 4.0 .....	279
7.4.3	Digital Leadership zwischen Wunsch und Wirklichkeit – ein Fazit.....	282
<b>8</b>	<b>Blick in die Führungspraxis.....</b>	<b>284</b>
8.1	Ralf W. Dieter .....	285
8.2	Klaus Eberhardt .....	288
8.3	Peter Gerstmann.....	291
8.4	Dr. Stefan Ricardo Girschik .....	295
8.5	Dr. Cornelius Grupp .....	297
8.6	Stefan Kölbl .....	300
8.7	Dr. Axel Nawrath.....	302
8.8	Dr. Roland Reber .....	305
8.9	Prof. Dr. Peter Speck .....	308
	<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>312</b>