

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ein besonderer Beruf	1
1.2	Begriff und Konzept der Komplementären Führung	4
1.3	Wie allgemeingültig können Führungsempfehlungen sein?	6
1.4	Von der Komplexität des Kaffeekochens	8
1.5	Struktur des Buches	9
	Literatur	12

## **Teil I Führungsverständnis**

<b>2</b>	<b>Personalführung im Kontext der Unternehmensführung</b>	<b>17</b>
2.1	Das Konstrukt Management: Geführt wird nicht allein	18
2.2	Führung einer Organisationseinheit	20
2.3	Was ist Personalführung?	22
2.4	Personalmanagement als Medium der Unternehmensführung	23

2.5	Zeitlos und kulturunabhängig – auch in der digitalen Transformation	26
2.6	Von Irrlichtern, Moden und Worthülsen – Konzepte, die Sie nicht weiterbringen	29
2.7	„One HR“: Die Einheit von Mitarbeiterführung und Personalmanagement	35
	Literatur	37
<b>3</b>	<b>Das Theoriemodell der Komplementären Führung</b>	39
3.1	Führen als Dienstleistung mit zwei Funktionen	40
3.2	Führungsaufgaben: Was braucht der produktive Mensch?	42
3.3	Die Leitidee des eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitenden	45
3.4	Komplementäre Akteure: Die kompensierende Funktion anderer Führungsbeteiligter	48
3.5	Die Umsetzungselemente	53
3.6	Die Führungsroutinen: Führung wird konkret	55
3.7	Konkrete Umsetzung des Prinzips der Selbstführung	60
3.8	Nicht immer voll auf die Nuss! Von den Vorzügen sanfter Interventionen	62
	Literatur	66
<b>4</b>	<b>Der Beruf der Führungskraft</b>	71
4.1	Von Hierarchien und Leitungsstellen	72
4.2	Die besondere Rolle oberer Führungskräfte	75
4.3	Die kritischen Führungsressourcen Information, Feedback und Zeit	76
4.4	Was ist Führungsleistung und wie wird sie sinnvollerweise gemessen?	82
4.5	Die Rolle des eigenen Führungsstils und der Persönlichkeit	85
4.6	Führungskompetenz: Was muss man können?	87
	Literatur	90

<b>5</b>	<b>Unschärfen und persönliche Dimensionen</b>	93
5.1	Führungswunsch und Führungswirklichkeit	94
5.2	Einflussnahme in verschiedene Richtungen	96
5.3	Führungskraft werden und bleiben	97
5.4	Mikropolitik und Machtsicherung	101
5.5	Stress lass nach	102
5.6	Ethische und rechtliche Aspekte des Führens	104
	Literatur	109

## **Teil II Führungsalltag**

<b>6</b>	<b>Arbeitsinhalte festlegen</b>	113
6.1	Das Prinzip Arbeitsteilung	114
6.2	Festlegung von zu erfüllenden Arbeitszielen	115
6.3	Vorgaben zur Vorgehensweise bei der Erfüllung der Arbeitsziele	118
6.4	Die Arbeitsbesprechung als wichtigste Führungsroutine	120
6.5	Aufbau- und Prozessorganisation	123
6.6	Verhaltenskodex	135
	Literatur	137
<b>7</b>	<b>Einstellen, binden, trennen</b>	139
7.1	Personalbeschaffung durch Führungskräfte	140
7.2	Wirksam rekrutieren	141
7.3	Bindung von A bis Z	145
7.4	Personalauswahl und Onboarding	148
7.5	Personalabbau	153
7.6	Einzelfalltrennung	159
7.7	Austrittsbegleitung	163
	Literatur	169
<b>8</b>	<b>Ressourcen und Orientierung geben</b>	171
8.1	Arbeitsressourcen als Produktivitätshebel	172
8.2	Arbeitszeit und Arbeitsort	172
8.3	Sonstige Sachmittelausstattung	174
8.4	Orientierung durch Informationsweitergabe	175

8.5	Hierarchieüberspannende Kommunikation als Aufgabe oberer Führungskräfte	178
8.6	Leistung beurteilen und Feedback geben	180
8.7	Verhaltenskontrollen	186
8.8	Kritikgespräche	187
	Literatur	191
<b>9</b>	<b>Kompetenz und Entwicklung fördern</b>	193
9.1	Entwicklung in weiterführende Positionen	194
9.2	Anpassungsqualifizierung	197
9.3	Anleitung/Coaching am Arbeitsplatz	199
9.4	Qualifizierungs- und Entwicklungsprojekte	201
9.5	Innovation kultivieren	202
	Literatur	204
<b>10</b>	<b>Zusammenarbeit gestalten</b>	207
10.1	Mitarbeiter- oder Teamebene?	208
10.2	Abstimmungskommunikation im Team	209
10.3	Teamsitzung – Die überschätzte Routine	212
10.4	Beziehungsverantwortung und persönliche Netzwerke	215
10.5	Konflikte fördern und lösen	219
10.6	Umgang mit den Interessenvertretungen	222
10.7	Kultur und Vielfalt	224
10.8	Teamgeist	229
	Literatur	234
<b>11</b>	<b>Fürsorge gewähren</b>	237
11.1	Gesundheit und Balance als Führungsmandat	238
11.2	Arbeits- und Gesundheitsschutz	240
11.3	Arbeitsüberlastung und Lebensbalance	242
11.4	Flow: Gesund und produktiv im Schaffensfluss	247
11.5	Veränderungsbegleitung	252
	Literatur	258
<b>12</b>	<b>Motivation stiften</b>	261
12.1	Aber ja doch: Motivieren ist eine Führungsaufgabe	262
12.2	Bedürfnisse berücksichtigen	264

12.3	Anreizfelder abrunden	266
12.4	Erwartungen, Absichten und Verhaltensimpulse	270
12.5	Kurzbesuche am Arbeitsplatz	273
	Literatur	276

### **Teil III Führungsstrategie**

<b>13</b>	<b>Das Prinzip Normsetzung</b>	281
13.1	Lassen Sie sich nichts erzählen	282
13.2	Normative Unternehmensführung: Der Schlüssel zum Erfolg	284
13.3	Sanfte Normsetzung jenseits von Geboten und Verboten	287
13.4	Personalführung und Sachgeschäftsführung	289
	Literatur	292
<b>14</b>	<b>Konstitutives Management</b>	295
14.1	Führen mit Instrumenten	296
14.2	Organisationszweck und Geschäftsmodelle/-instrumente	298
14.3	Governance: Das normative Steuerungssystem	301
14.4	Personalinstrumente als Hilfsmittel und Ärgernis	303
14.5	Konzeptionsprojekte	306
14.6	Administration von Instrumenten	309
	Literatur	311
<b>15</b>	<b>Strategisches Management</b>	313
15.1	Führen mit Strategien	314
15.2	Kontextpassung und Ergebnisdimensionen	315
15.3	Szenario-Vorsorgeplanung	319
15.4	Datenbasiertes Management	323
15.5	Strategieworkshop	325
15.6	Mitarbeiterjahresgespräche	329
	Literatur	333
	<b>Nachwort</b>	335
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	339