

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>  | 1  |
| 1.1      | Ein besonderer Beruf                                     | 1  |
| 1.2      | Begriff und Konzept der Komplementären<br>Führung        | 4  |
| 1.3      | Wie allgemeingültig können<br>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<br/>Unternehmensführung</b> | 17 |
| 2.1      | Das Konstrukt Management:<br>Geführt wird nicht allein        | 18 |
| 2.2      | Führung einer Organisationseinheit                            | 20 |
| 2.3      | Was ist Personalführung?                                      | 22 |
| 2.4      | Personalmanagement als Medium<br>der Unternehmensführung      | 23 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 2.5      | Zeitlos und kulturunabhängig – auch<br>in der digitalen Transformation            | 26 |
| 2.6      | Von Irrlichtern, Moden und Worthülsen –<br>Konzepte, die Sie nicht weiterbringen  | 29 |
| 2.7      | „One HR“: Die Einheit von Mitarbeiterführung<br>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<br>Mensch?                           | 42 |
| 3.3      | Die Leitidee des eigenverantwortlich handelnden<br>Mitarbeitenden                 | 45 |
| 3.4      | Komplementäre Akteure: Die kompensierende<br>Funktion anderer Führungsbeteiligter | 48 |
| 3.5      | Die Umsetzungselemente  | 53 |
| 3.6      | Die Führungs routinen: Führung wird konkret                                       | 55 |
| 3.7      | Konkrete Umsetzung des Prinzips<br>der Selbstführung                              | 60 |
| 3.8      | Nicht immer voll auf die Nuss! Von<br>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,<br>Feedback und Zeit               | 76 |
| 4.4      | Was ist Führungsleistung und wie wird<br>sie sinnvollerweise gemessen?            | 82 |
| 4.5      | Die Rolle des eigenen Führungsstils und<br>der Persönlichkeit                     | 85 |
| 4.6      | Führungs kompetenz: 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                               | Führungsstadt werden und bleiben                               | 97  |
| 5.4                               | Mikropolitik und Macht Sicherung                               | 101 |
| 5.5                               | Stress lass nach   | 102 |
| 5.6                               | Ethische und rechtliche Aspekte des Führens                    | 104 |
|                                   | Literatur  | 109 |
| <br><b>Teil II Führungsalltag</b> |  |     |
| <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<br>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<br>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 stifteln</b>   | 261 |
| 12.1      | Aber ja doch: Motivieren ist eine<br>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 |
| <b>Teil III Führungsstrategie</b> |  |     |
| <b>13</b>                         | <b>Das Prinzip Normsetzung</b>                             | 281 |
| 13.1                              | Lassen Sie sich nichts erzählen                            | 282 |
| 13.2                              | Normative Unternehmensführung:<br>Der Schlüssel zum Erfolg | 284 |
| 13.3                              | Sanfte Normsetzung jenseits von Geboten<br>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<br>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 |