

Inhaltsverzeichnis

1	Spezielle Anforderungen an eine Führungskraft im technisch geprägten Umfeld	11
1.1	Allgemeine Situation und Einführung	11
1.2	Fach- und Führungskräftemangel	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
2	Führung im Kontext der jeweiligen Unternehmenskultur	34
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
3	Was ist Führung?.....	65
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
4	Führungsinstrumente und -methoden	97
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
5	Führungsstile und Führungsverhalten	146
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

6	Kommunikation als zentrales Instrument erfolgreicher Führung.....	193
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
7	Aktuelle Aspekte in Management und Führung	248
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
8	Blick in die Führungspraxis.....	284
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
	Literaturhinweise	312