Inhaltsverzeichnis (grobe Übersicht)

Vorwort Isabell M. Welpe I
Vorwort Michael Hoch III
Danksagung V
Intention, Gebrauchsanleitung und Aufbau des Buchs VII

Teil I: Die Basis der Führung 1
1 Führungsverständnis – Was ist „Führung"? 6
2 Effektives Führungsverhalten 43
3 Führung in und von Arbeitsgruppen 89
4 Arbeitsmotivation: Ressourcen und Anforderungen im Arbeitsalltag gestalten 151

Teil II: Die Methodik 189
5 Weichenstellungen wirksamer Führung 193
6 Koordinationsinstrumente der Führung 251
7 Rückmeldungsinstrumente der Führung 307
8 Anreizinstrumente der Führung 359

Teil III: Spezielle Führungsherausforderungen 441
9 Führen in Zeiten der Globalisierung – Vielfalt führen 443
10 Führen in Zeiten der Veränderung – Change Management 465
11 Vom Umgang mit Macht in der Führung 503
12 Vom Scheitern als Führungskraft – und dem Wachsen an Widrigkeiten 533

13 Stichwortverzeichnis 607

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1241563993

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort Isabell M. Welpe I

Vorwort Michael Hoch III

Danksagung V

Intention, Gebrauchsanleitung und Aufbau des Buchs VII

TEIL I: DIE BASIS DER FÜHRUNG 1

1 Führungsverständnis – Was ist „Führung"? 5

1.1 Definition und Grundverständnis von Führung 6

1.1.1 Was ist Führung, was ist Management? 6

1.1.2 Definition von (Personal-)Führung 8

1.1.3 Führungserfolg 11

1.2 Rollenklarheit für Führungskräfte 15

1.2.1 Orientierungsgeber sein – für Ziele sorgen 15

1.2.2 Organisator sein – Rahmenbedingungen managen 16

1.2.3 Entscheider sein – den Weg freimachen durch gute Entscheidungen 17

1.2.4 Kontrolleur sein – angemessene Kontrolle ausüben 19

1.2.5 Förderer sein – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln und fördern 19

1.3 Führungs-Kraft einer Führungskraft 24

1.3.1 Eigenschaften, Einstellungen und Werte einer Führungskraft 24

1.3.2 Handlungskompetenz einer Führungskraft 28

1.3.3 Die Vorbildwirkung einer Führungskraft 34

1.4 Zusammenfassung 38

1.5 Literaturnachweise 40

2 Effektives Führungsverhalten 43

2.1 Rahmenmodell zur Mitarbeiterführung 43

2.2 Effektives Führungsverhalten 46

2.2.1 Aufgabenorientierte Führung 47

2.2.2 Beziehungsorientierte Führung 48

2.2.3 Veränderungsorientierte Führung 50

2.2.4 Externale Führung 52

2.2.5 Führungsstile 55

2.3 Richtiger Einsatz des Führungsverhaltens 60

2.3.1 Führungsrichtung 62

2.3.2 Entpersonalisierte Führung ... 73
2.4 Führungsdilemmata ... 75
2.4.1 Spannungsfelder der Führung ... 76
2.4.2 Führungsdilemmata überwinden ... 82
2.5 Zusammenfassung ... 83
2.6 Literaturnachweise ... 85

3 Führung in und von Arbeitsgruppen ... 89
3.1 Warum Teamarbeit? ... 90
3.1.1 Der Nutzen einer Gruppe ... 90
3.1.2 Chancen sichern und Risiken von Teamarbeit minimieren ... 91
3.2 Was ist Teamarbeit? ... 92
3.2.1 Was ist eine (Arbeits-)Gruppe? ... 92
3.2.2 Führungsrelevante Wirkmechanismen innerhalb eines Teams ... 95
3.3 Allgemeines zur Teamführung ... 97
3.3.1 Die Position der Führungskraft zum Team ... 97
3.3.2 Allgemeine Aufgaben der Teamleitung ... 100
3.3.3 Die verschiedenen Entwicklungsphasen eines Teams begleiten ... 101
3.4 Gestaltung der Teammerkmale ... 104
3.4.1 Normen ... 105
3.4.2 Rollen ... 108
3.4.3 Status ... 112
3.4.4 Kohäsion ... 114
3.4.5 Virtualität ... 116
3.4.6 Heterogenität ... 122
3.5 Gestaltung der Teamprozesse ... 123
3.5.1 Produktion von Information ... 123
3.5.2 Beschaffung von Information ... 127
3.5.3 Speicherung von Information ... 129
3.5.4 Evaluation und Kombination von Information ... 130
3.5.5 Anwendung verfügbarer Informationen ... 133
3.5.6 Konflikte in Teams ... 135
3.6 Zusammenfassung ... 141
3.7 Literaturnachweise ... 143

4 Arbeitsmotivation: Ressourcen und Anforderungen im Arbeitsalltag gestalten 151

4.1 Das Zusammenspiel von Anforderungen und Ressourcen (JDR-Modell) 153

4.1.1 Erschöpfung bis hin zum Burnout 154

4.1.2 Arbeitsengagement 155

4.2 Beanspruchungsprozess: Anforderungen erschöpfen die Energiereserven 159

4.3 Motivationaler Prozess: Ressourcen fördern das Arbeitsengagement 162

4.3.1 Arbeitsbezogene Ressourcen 162

4.3.2 Personale Ressourcen 166

4.4 Arbeitsgestaltung 171

4.4.1 Führung – Stressor oder Ressource? 171

4.4.2 Möglichkeiten des Job Craftings 175

4.5 Zusammenfassung 181

4.6 Literaturnachweise 183

TEIL II: DIE METHODIK 189

5 Weichenstellungen wirksamer Führung 193

5.1 Grundsätze wirksamer Führung 193

5.1.1 Konzentration auf das Wesentliche 194

5.1.2 Den Beitrag zum Ganzen aufzeigen 197

5.1.3 Bereits vorhandene Stärken nutzen 198

5.1.4 Vertrauen haben, zeigen, halten und aufbauen 200

5.1.5 Konstruktiv denken und sein 201

5.1.6 Wirksamkeit laufend überprüfen 203

5.2 Aufgaben der Führungskraft im Rahmen des Personalmanagements 207

5.2.1 Für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv sein 209

5.2.2 Die richtigen Mitarbeitenden auswählen (Personalauswahl) 213

5.2.3 Mitarbeitende entwickeln und halten 227

5.2.4 Bildung eines akademischen Netzwerks mit den Ehemaligen 237

5.3 Zusammenfassung 240

5.4 Literaturnachweise 242

5.5 Anhang „Protokollbogen und situative Fragen für ein Bewerbungsgespräch" 244

6 Koordinationsinstrumente der Führung 251

6.1 Informieren 252

6.1.1 Was macht Informieren zu einem wirksamen Führungsinstrument? 255

6.1.2 Informieren und informiert werden 256

6.1.3 Die Informations-Weitergabe ... 260
6.2 Delegieren ... 265
6.2.1 Was macht Delegieren zu einem wirksamen Führungsinstrument? ... 267
6.2.2 Die Delegations-Übergabe ... 271
6.2.3 Kontrolle der delegierten Aufgabe ... 274
6.3 Sitzungen gestalten ... 279
6.3.1 Was ist Sinn und Zweck/Ziel des Informierens auf Teamebene? ... 280
6.3.2 Was macht Informieren auf Teamebene zum wirksamen Führungsinstrument? ... 282
6.3.3 Wie gestalten Sie eine Sitzung? ... 285
6.3.4 Virtuelle Sitzungen ... 298
6.4 Zusammenfassung ... 303
6.5 Literaturnachweise ... 305

7 Rückmeldungsinstrumente der Führung ... 307
7.1 Loben ... 314
7.1.1 Was macht Loben zu einem wirksamen Führungsinstrument? ... 314
7.1.2 Wie sollten Sie beim Loben vorgehen? ... 317
7.2 Feedbacken ... 319
7.2.1 Was macht Feedback zu einem wirksamen Führungsinstrument? ... 320
7.2.2 Feedback geben ... 324
7.2.3 Feedback erhalten ... 329
7.3 Kritisieren ... 331
7.3.1 Wann ist Kritisieren das geeignete Führungsinstrument? ... 331
7.3.2 Was macht Kritisieren zu einem wirksamen Führungsinstrument? ... 331
7.4 Sanktionieren ... 335
7.4.1 Sanktionen und ihr Ziel ... 335
7.4.2 Was macht Sanktionieren zu einem wirksamen Führungsinstrument? ... 336
7.4.3 Wie teilen Sie Sanktionen mit? ... 338
7.5 Rückmeldungs-Instrumente in der Organisation(seinheit) verankern ... 339
7.5.1 Feedbackkultur implementieren ... 340
7.5.2 Regelmäßige Mitarbeitergespräche führen ... 343
7.6 Zusammenfassung ... 349
7.7 Literaturnachweise ... 352
7.8 Anhang „Über Fragen Gespräche führen" ... 353

8 Anreizinstrumente der Führung **359**

8.1 Materielle und immaterielle Anreizsysteme 364

8.2 Das Führen durch Partizipation 370

8.2.1 Warum es Partizipation braucht 371

8.2.2 Was macht Partizipation zu einem wirksamen Führungsinstrument? 372

8.2.3 Leitfaden zum Vorgehen 375

8.3 Das Führen durch Ziele 381

8.3.1 Chancen und Risiken des Führens durch Ziele 382

8.3.2 Was macht Ziele zu einem wirksamen Führungsinstrument? 386

8.4 Zielvereinbarungen 392

8.4.1 Der Prozess der Zielvereinbarung 394

8.4.2 Was macht Zielvereinbarungen zu einem wirksamen Führungsinstrument? 395

8.4.3 Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch 403

8.5 Leistungsbeurteilung 410

8.5.1 Was ist Leistung? 414

8.5.2 Was macht Leistungsbeurteilungen zu einem wirksamen Führungsinstrument? 417

8.5.3 Leitfaden für das Leistungsbeurteilungsgespräch 421

8.6 Die Qualität von Beurteilungen sicherstellen 425

8.6.1 Gute Vorgehensweisen bei Leistungsbeurteilungen 426

8.6.2 Typische Beurteilungsfehler kennen und vermeiden 428

8.7 Zusammenfassung 432

8.8 Literaturnachweise 435

TEIL III: SPEZIELLE FÜHRUNGSHERAUSFORDERUNGEN **441**

9 Führen in Zeiten der Globalisierung – Vielfalt führen **443**

9.1 Die Relevanz von Vielfalt im Führungskontext 445

9.2 Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe 446

9.3 Umgang mit Vielfalt als Führungsaufgabe 449

9.3.1 Heterogenität produktiv nutzbar machen 450

9.3.2 Diversitäts-Konflikten gegensteuern 452

9.4 Handlungsfelder des Diversity Managements 453

9.4.1 Die Schwierigkeit des einander Verstehens in der Wissenschaft 454

9.4.2 Diversitätsfaktor „Kultur" (Interkulturelle Teams) 456

9.4.3 Weitere Handlungsfelder im Überblick 458

9.5 Zusammenfassung 460

9.6 Literaturnachweise 462

10 Führen in Zeiten der Veränderung – Change Management **465**
10.1 Ziele und Aufgaben des Veränderungs-Managements 466
10.1.1 Welche Veränderungen gibt es? 467
10.1.2 Wie ein systematischer Veränderungsprozess abläuft 472
10.1.3 Was macht Veränderungsprozesse in der Wissenschaft besonders (schwierig)? 476
10.2 Die Rolle von Führung während eines Veränderungsprozesses 478
10.2.1 Führungs-AUFGABEN im Veränderungsprozess 479
10.2.2 Führungs-KRAFT sein im Veränderungsprozess 484
10.3 Spezielle Führungsherausforderungen in Change Prozessen 489
10.3.1 Voice-Verhalten verstehen und aktivieren 489
10.3.2 Widerstände verstehen und überwinden 491
10.4 Zusammenfassung 496
10.5 Literaturnachweise 498

11 Vom Umgang mit Macht in der Führung **503**
11.1 Wissenswertes zu Macht und Einfluss einer Führungskraft 503
11.1.1 Woraus wir unsere Macht gewinnen 504
11.1.2 Wie wird Macht ausgeübt? 511
11.2 Destruktive Führung: Die dunkle Seite der Macht 516
11.2.1 Was Macht mit uns macht 516
11.2.2 Machtmissbrauch durch Führungskräfte: Destruktive Führung 517
11.3 Wie es sein sollte: Vom guten Umgang mit der Macht 522
11.3.1 Ansätze auf der Organisationsebene 522
11.3.2 Ansätze für die Führungskraft 526
11.4 Zusammenfassung 528
11.5 Literaturnachweise 531

12 Vom Scheitern als Führungskraft – und vom Wachsen an Widrigkeiten **533**
12.1 Vom Umgang mit der Angst 534
12.1.1 Typische Ängste von Führungskräften 534
12.1.2 Ursachen und Folgen unserer Angst 538
12.1.3 Der richtige Umgang mit der Angst 540
12.2 Als Führungskraft nicht gemocht oder akzeptiert sein 547
12.2.1 Typische Anzeichen fehlender Akzeptanz als Führungskraft 549
12.2.2 Das Zusammenspiel von Wahrnehmung und Akzeptanz 551
12.2.3 Als Führungskraft zur eigenen Akzeptanz beitragen 552

12.3 Wenn die Kraft ausgeht 557
12.3.1 Symptome von Erschöpfung und Konstellationen ihrer Entstehung 558
12.3.2 Ein Erklärungsmodell: Wie Erschöpft Sein entsteht und beeinflusst werden kann ... 563
12.3.3 Der Erschöpfung adäquat begegnen – von Prävention und Intervention 566
12.4 Kleiner Krisenratgeber 576
12.4.1 Persönliche Krisen bewältigen 577
12.4.2 Teams durch eine Krisenzeit führen 585
12.5 Zusammenfassung 595
12.6 Literaturnachweise 599

13 Stichwortverzeichnis 607