

Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

Bearbeitet von
Herausgegeben von Sven Litzcke, und Karin Häring

2. überarbeitete Auflage 2017. Buch. 431 S. Gebunden
ISBN 978 3 7910 3987 9

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

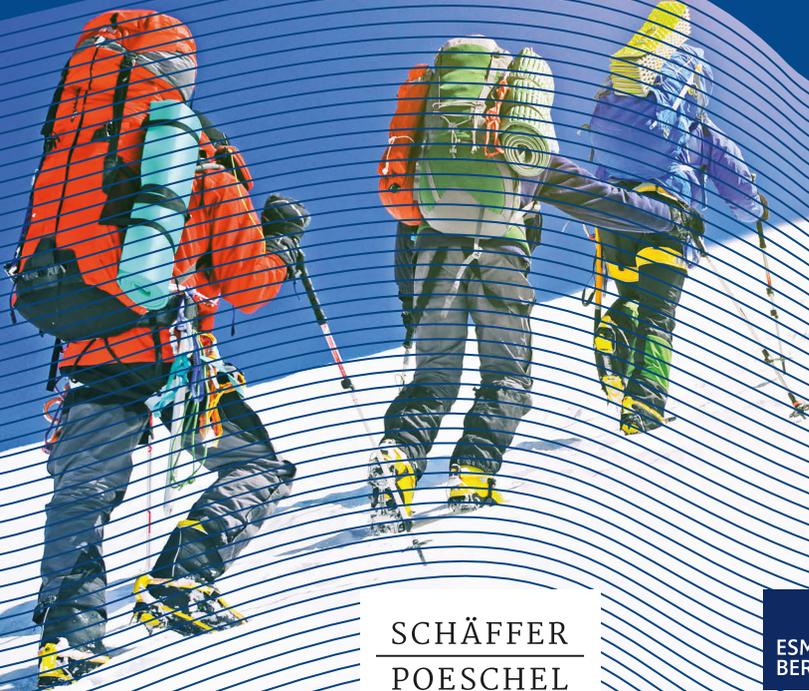
Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Karin Häring | Sven Litzcke
(Hrsg.)

Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

ESMT
BERLIN

SCHÄFFER

POESCHEL

Karin Häring/Sven Litzcke (Hrsg.)

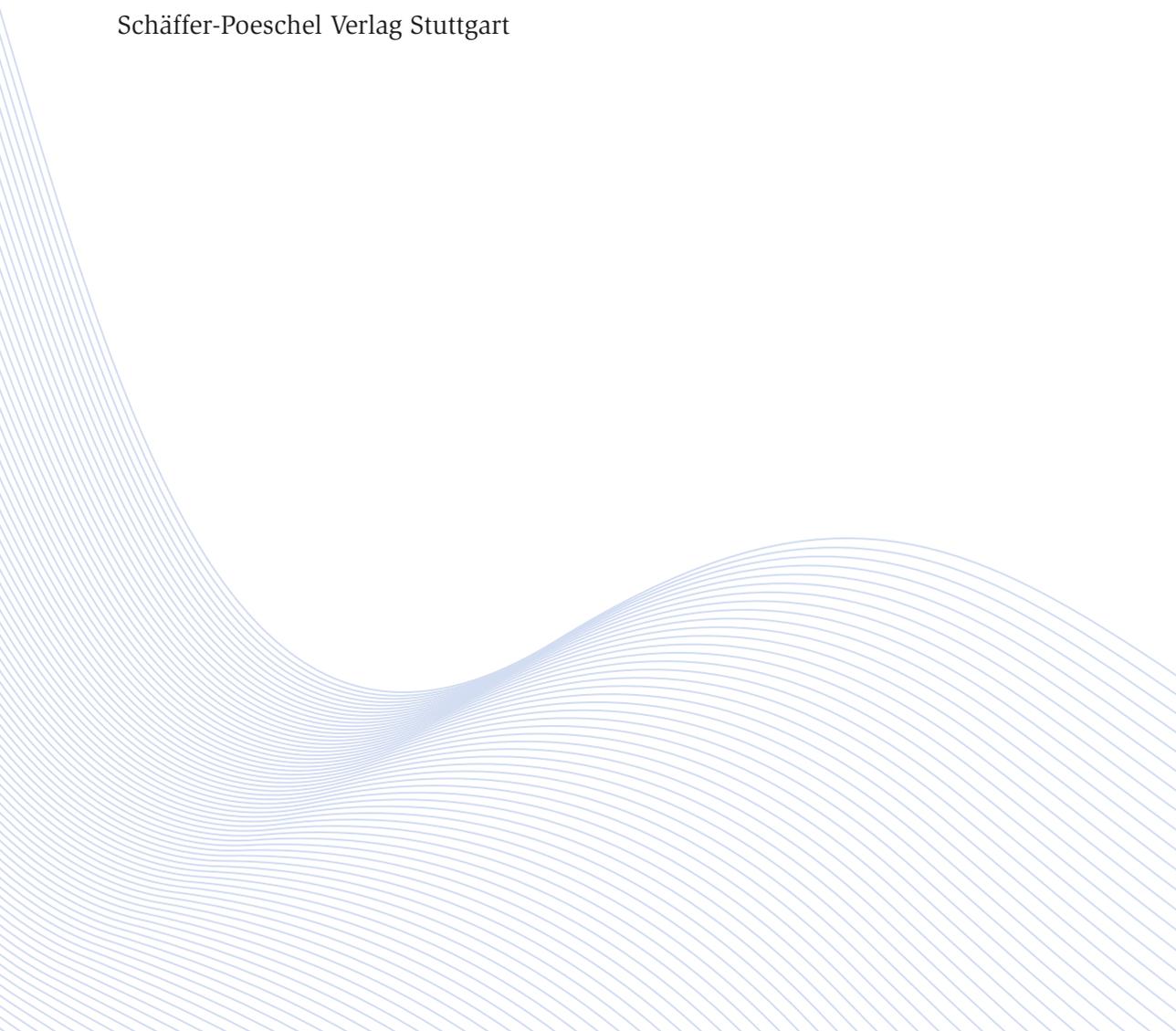
Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

2., überarbeitete Auflage

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Herausgeber:

Dr. Karin Häring, ESMT European School of Management and Technology, Campus Schloss Gracht, Erfstadt

Prof. Dr. Sven Litzcke, Professur für Human Resource Management und Wirtschaftspsychologie, Hochschule Hannover



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print:	ISBN 978-3-7910-3987-9	Bestell-Nr. 20223-0001
ePDF:	ISBN 978-3-7910-4119-3	Bestell-Nr. 20223-0100
ePub:	ISBN 978-3-7910-6724-3	Bestell-Nr. 20223-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

November 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort zur 2. Auflage

Vier Jahre nach der Veröffentlichung der ersten Auflage, in denen wir bei zahlreichen Führungsseminaren das Buch zur Nachbereitung des Lehrstoffes eingesetzt haben, können wir sagen: Die Mühe der Zusammenstellung der einzelnen Beiträge hat sich gelohnt. Unsere Seminarteilnehmer berichten immer wieder, dass das Buch eine gute Balance zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung hält und damit das selbständige Erarbeiten der Inhalte erleichtert. Auch die Fragen zur Selbstreflexion, die den Transfer in die Praxis unterstützen, fielen auf fruchtbaren Boden. Diese Fragen helfen dabei, sich nochmals in Ruhe kritisch mit den Inhalten und dem Gelernten, aber auch mit der eigenen Einstellung und dem eigenen Verhalten auseinander zu setzen. Diese Rückmeldungen haben uns ermutigt, eine überarbeitete zweite Auflage in Angriff zu nehmen.

Einige der Praxisbeiträge aus der ersten Auflage haben wir nicht in die zweite Auflage aufgenommen, um Platz für neue Beiträge zu schaffen. Der Beitrag zur digitalisierten Führung ist einer dieser neuen Beiträge. Es gibt viele Meinungen und Empfehlungen zu diesem Thema, aber nur wenige belastbare empirische Befunde. Ein Überblick darüber, was digitale Führung ausmacht und wie der Stand der Forschung ist, bietet der neue Beitrag A.3 *E-Leadership und Führung auf Distanz – Erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten*, ergänzt durch den Praktikerbeitrag A.7 *Aus der Praxis: Digitale Führung – Neue Herausforderungen für die Führungskraft 4.0*.

Immer wieder stellen wir bei unseren Seminaren, Vorlesungen und den Berichten unserer Teilnehmer fest, dass eine Ursache, aber auch ein Teil der Eskalation von Konflikten, die misslungene Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern ist. Daher haben wir auch zu diesem Thema einen neuen Beitrag in das Buch aufgenommen. Im Abschnitt B.7 *Aus der Praxis: Kommunikation als Erfolgsfaktor der Führung* schildern die beiden Autoren ihre Erfahrungen als Coaches und Trainer und stellen ein anwendungsorientiertes und vielfach in der Praxis angewandtes Gesprächsmodell für Mitarbeitergespräche vor.

Ein weiteres immer wieder von den Teilnehmern in den Führungsseminaren aufgeworfenes Thema ist die Führung in Zeiten andauernder Veränderungen. Kein Unternehmen bleibt verschont und keine Führungskraft kann sich den Herausforderungen entziehen, Mitarbeiter in Zeiten von Veränderungen zu begleiten, ihnen die Angst zu nehmen und sie zu motivieren, den Wandel positiv zu betrachten oder wenigstens zu akzeptieren. In Abschnitt C.2 *Führung und Veränderungen – Mitar-*

beiter durch unruhige Zeiten führen werden Herausforderungen einer Führungskraft im Change Management Prozess exemplarisch beschrieben.

Zielgruppe dieses Buches sind nicht nur Manager, die an Führungsseminaren teilgenommen haben und anschließend ihre Erkenntnisse vertiefen und nachbereiten wollen, sondern auch Studierende an Hochschulen im Bachelor- und Masterstudium, die Human Resource Management oder Wirtschaftspsychologie studieren und eine praxisnahe und zugleich wissenschaftlich fundierte Lektüre suchen. Zusätzlich wendet sich das Buch an Führungskräfte, die sich in neue Themen einlesen möchten und im Eigenstudium ihr Führungswissen erweitern wollen oder aktuelle Literatur zu speziellen Führungsaspekten suchen.

Das Buch ist modular aufgebaut, so dass jeder Beitrag in sich abgeschlossen ist und einzeln gelesen werden kann. Dennoch sind die einzelnen Beiträge miteinander verzahnt und so strukturiert, dass sowohl eine angehende Führungskraft in die erste Führungsrolle begleitet wird, als auch erfahrene Führungskräfte Tipps erhalten, wie sie in speziellen Führungssituationen agieren können. Die kommentierten und praxisorientierten Literaturempfehlungen am Ende eines jeden Kapitels unterstützen den Leser, sich weitergehend mit der jeweiligen Thematik zu befassen.

Unserer Meinung nach hat Mitarbeiterführung wenig mit unüberlegtem Aktionismus und viel mit Selbstreflexion zu tun. In diesem Sinne wünschen wir uns, dass dieses Buch viele Leser zum Nachdenken anregt und sie inspiriert an ihrem Führungsverhalten zu arbeiten und ihr Führungsrepertoire weiter auszubauen.

Schloss Gracht und Hannover, im September 2017

Karin Häring und Sven Litzcke

Vorwort zur 1. Auflage

Führung ist ein Dauerthema. Das gilt für die Forschung ebenso wie für die Praxis. Warum ist das so? Wer gut führt, hat zufriedene und leistungsstarke Mitarbeiter. Gute Führung trägt daher unmittelbar zum Unternehmenserfolg bei. Führung ist zwar nicht der einzige Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg, aber derjenige Faktor, der am stärksten von einzelnen Menschen beeinflusst werden kann. Wie eine Führungskraft führt hat sie in weiten Teilen selbst in der Hand.

Um gut zu führen, muss man wissen, was gute Führung ist und wie man gute Führung im Alltag umsetzen kann. Jede Führungskraft muss ihre eigenen Stärken und Schwächen, Werte und Fähigkeiten kennen. Die Ausbildung in den Universitäten stärkt zwar die Fachkompetenzen, aber für die Sozialkompetenz wird noch immer zu wenig getan. Viele angehende Führungskräfte sind daher fachlich auf dem neusten Stand, kommen aber eher unvorbereitet in die erste Führungsaufgabe. Dieses Problem wurde am Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in Schloss Gracht, heute in die ESMT European School of Management and Technology integriert, früh erkannt. Bereits 1973 entschloss man sich in Ergänzung zur Fachausbildung an Universitäten, Führungsseminare anzubieten; damit war das USW damals Vorreiter in Deutschland. 1978 unterrichtete ich zum ersten Mal in diesem Seminar die psychologischen Grundlagen der Motivation von Mitarbeitern – noch immer ein interessantes Thema für Führungskräfte. 1982 wurde ich schließlich Leiter des Führungsseminars und gestaltete das Programm bis 2008 nach den Bedürfnissen der Führungskräfte und der Personalentwickler. Dabei sind Themen wie Gesprächsführung, Teamführung, Konfliktmanagement oder Work-Life-Balance heute wie damals spannende Herausforderungen für Manager.

Natürlich haben sich die Hierarchieebenen in vielen Firmen in den letzten Jahren deutlich reduziert und damit sind die Führungsspannen größer geworden. Gleichzeitig wird unsere Welt kurzlebiger und die Veränderungsprozesse immer schneller aufeinanderfolgend. All das führte zu neuen, interessanten Themen wie Dynamixität – der Umgang mit Dynamik und Komplexität in Unternehmen, die Führung leistungsschwacher Mitarbeiter oder die Bindung von Mitarbeitern durch Führung als Identitätsmanagement.

Gleichzeitig werden Führungskräfte im Durchschnitt immer jünger, wenn sie ihre erste Führungsrolle einnehmen. Daher empfehle ich angehenden Führungskräften, sich erst einmal selbst zu hinterfragen, ob sie bereits die für eine Führungsaufgabe nötigen Fähigkeiten besitzen und die damit verbundenen Herausforderungen auch annehmen wollen. Sie sollten sich zunächst im Klaren sein, welche

Kompetenzen noch erworben werden müssen, ob ihre Persönlichkeit ihnen einen Führungsjob erleichtert und ihre Karriereanker auch dementsprechend ausgeprägt sind, um sowohl Führungs- als auch Managementtätigkeiten in einer gegebenen Unternehmenskultur zu übernehmen.

Eine kritische Selbstreflexion ist unerlässlich, um sich selbst besser kennen zu lernen, aber auch, um Optimierungspotenzial für eine Führungsaufgabe zu erkennen. Dann kann ein Einstieg in die erste Führungsrolle gelingen. Im ersten Führungsjob werden Themen wie Emotionen und Führung, rechtliche Rahmenbedingungen und den eigenen Führungsstil zu finden im Fokus stehen. Wenn Sie dies alles gemeistert haben, steht einer äußerlich wie innerlichen beruflichen Karriere nichts mehr im Wege. Sie können danach noch Ihre Führungskompetenz gezielt weiter entwickeln, indem Sie lernen, wie Sie Mitarbeiter individuell motivieren, Teams leistungsorientiert führen und mit Konflikten und Widerständen gelassen umgehen und wie Sie sich auf den Sprung ins Management vorbereiten.

Führungskräfte können Fehler machen, müssen jedoch nicht jeden Fehler selbst machen. Besser ist es, sich auf die erste Führungsaufgabe sorgfältig vorzubereiten. Dabei hilft Ihnen dieses Buch. Sie erhalten in den Hauptkapiteln eine Übersicht über psychologische, juristische und praktische Fragen der Führung:

1. Führung – Eine Aufgabe für mich?
2. Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?
3. Der Aufstieg ins Management – Wie geht es weiter?

In jedem Hauptkapitel finden Sie Ausführungen zu den wissenschaftlichen Fakten und zur praktischen Umsetzung. Die Autoren stammen sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis. Damit wird der Anschluss an die aktuelle Forschung wie auch an die praktische Anwendung gesichert. Jeder Beitrag wird mit Reflexionsfragen abgerundet, die Ihnen die Übertragung des Gelesenen in Ihren Alltag erleichtern.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser hilfreichen Lektüre. Ich hoffe, Ihnen macht die Bewältigung der Herausforderungen, die mit jeder Führungsaufgabe verbunden sind, genauso viel Freude wie sie mir immer gemacht hat. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg in Ihrer ersten Führungsrolle und bei Ihrem weiteren Aufstieg im Unternehmen!

München, im März 2013

Ihr
Lutz von Rosenstiel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Einleitung	XIX

A.

Führung – Eine Aufgabe für mich?	1
---	---

1 Fachlaufbahn oder Führungslaufbahn – Karriereanker als Entscheidungshilfe	3
--	---

Sven Litzcke

1.1 Fach- und Führungslaufbahn	4
1.1.1 Fachlaufbahn	5
1.1.2 Führungslaufbahn	6
1.2 Karriereanker	8
1.2.1 Entstehung und Grundlagen	8
1.2.2 Innere Karriere versus äußere Karriere	9
1.2.3 Ankerklassifikation	11
1.2.4 Ankerkombinationen	16
1.3 Fazit	18
1.4 Fragen zur Selbstreflexion	18
1.5 Literatur	19

2 Dynaxität – Die schnelle und komplexe neue Welt der Führungskräfte ..	23
--	----

Michael Kastner

2.1 Dynaxität – Begriffserklärung	23
2.2 Konsequenzen von Dynaxität für Führung	25
2.2.1 Dynaxität beeinflusst Führung	26
2.2.2 Führung wirkt auf Dynaxität	27
2.2.3 Sinnvoller Umgang mit Dynaxität	31
2.3 Zusätzliche Führungsaufgaben	32
2.4 Integratives Leistungs-, Gesundheits-, Demografie-, Diversity- und Innovationsmanagement als Führungsaufgabe	36
2.5 Herausforderungen durch die Digitalisierung	38
2.6 Fazit	40

2.7	Fragen zur Selbstreflexion	41
2.8	Literatur	42
3	E-Leadership und Führung auf Distanz – Erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten	45
	<i>Rudolf Kerschreiter</i>	
3.1	Einleitung	45
3.1.1	Herausforderungen und Vorteile von virtueller Kooperation ..	46
3.1.2	Ziel des Kapitels	47
3.2	Nutzung und Weiterentwicklung traditioneller Führungsinstrumente für E-Leadership	48
3.2.1	Electronic Performance Monitoring	49
3.2.2	Management by Objectives	49
3.2.3	Transformationale und transaktionale Führung	50
3.2.4	Geteilte Führung und Selbstführung	50
3.3	Spezifische Führungsinstrumente für E-Leadership	51
3.3.1	Management by Interdependence	51
3.3.2	Online-Feedback Systeme	53
3.3.3	Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses der Zusammenarbeit	54
3.3.4	Passung von Aufgaben und Technologie (Task-Technology Fit)	54
3.4	Gestaltungsansätze für erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten	56
3.5	Fazit	57
3.6	Fragen zur Selbstreflexion	58
3.7	Literatur	58
4	Persönlichkeit und Führung – Das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit	61
	<i>Sven Litzcke/Frank Heber</i>	
4.1	Emotionale Stabilität	65
4.2	Extraversion – Introversion	68
4.3	Verträglichkeit	71
4.4	Gewissenhaftigkeit	74
4.5	Offenheit für Erfahrungen	78
4.6	Dimensions- und Facettenkombinationen	80
4.7	Führungsverhalten und Führungserfolg	84
4.8	Fazit	93
4.9	Fragen zur Selbstreflexion	93
4.10	Literatur	94

5 Coaching – Begleitung in die erste Führungsfunktion	99
<i>Monika Dahmen-Breiner</i>	
5.1 Coaching unterstützt	99
5.1.1 Ver-Führung	100
5.1.2 Ausgangspunkt für Coaching	102
5.2 Volle Kraft voraus – Richtung unklar	103
5.2.1 Von der Einzelkämpferin zur Teamentwicklerin	103
5.2.2 Vom strahlenden Helden zum System-Arbeiter	105
5.2.3 Vom Steuermann zur Hausfrau	106
5.3 Rollenvielfalt einer Führungskraft	107
5.3.1 Rollenklärung	107
5.3.2 Generation Y	110
5.4 Fazit	112
5.5 Literatur	113
6 Aus der Praxis: Karriere in der Wirtschaft – Aktuelle Anforderungen an Führungskräfte	115
<i>Lothar Grünewald/Roland Siegert</i>	
6.1 Die Führungskraft als Change Manager	118
6.1.1 Kenntnisse über die Wirkung von Veränderungsprozessen ..	119
6.1.2 Emotionale Stabilität	120
6.1.3 Emotionale und intellektuelle Überzeugungsfähigkeit	120
6.2 Die Führungskraft als Personalentwickler	121
6.2.1 Urteilsfähigkeit	121
6.2.2 Mitarbeiterorientierte Führung	122
6.2.3 Veränderungsbereitschaft und Fehlertoleranz	122
6.3 Die Führungskraft als emotionaler Gestalter	122
6.3.1 Begeisterungsfähigkeit	123
6.3.2 Vertrauenswürdigkeit	123
6.3.3 Vorbildfunktion	123
6.4 Die Führungskraft als Gesundheitsmanager	124
6.4.1 Einfühlungsvermögen	124
6.4.2 Fachliche Kompetenz im Bereich Gesundheit	124
6.5 Fazit	125
7 Aus der Praxis: Digitale Führung – Neue Herausforderungen für die Führungskraft 4.0	127
<i>Kai Henning zu Florschuetz/Gordon Pustau</i>	
7.1 Nach der Herausforderung ist vor der Herausforderung	127
7.2 Umdenken für Führungskräfte	129
7.3 Dauerbaustelle	130
7.4 Was auf Führungskräfte zukommt	131
7.4.1 Andere Anforderungen und andere Mitarbeiter	133
7.4.2 Individuelle Lösungen statt Standardlösungen	134

7.4.3	Führung als Service für Mitarbeiter	135
7.4.4	Führungsstile in Zeiten der Digitalisierung	135
7.5	Führungskraft 4.0	136
7.6	Sagen & Märchen oder Führungskraft 5.0	138
7.7	Fazit	139
7.8	Literatur	140
8	Selbstreflexion – Bin ich für eine Führungsaufgabe geeignet?	143
	<i>Karin Häring/Sven Litzcke</i>	
B.		
	Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?	149
1	In Führung gehen – Wie man den passenden Führungsstil findet	151
	<i>Alexander Pundt/Franziska Pundt</i>	
1.1	Was bedeutet es, einen eigenen Führungsstil zu finden?	152
1.2	Stimmige Führung – wie man den eigenen Weg findet	154
1.3	System- und situationsgerechte Führung	156
1.3.1	Die Funktion von Führungskräften	156
1.3.2	Zielorientierte Führung – ein heuristischer Ansatz zur Feldklärung	158
1.3.3	Zur Wirksamkeit von Führungsstilen	160
1.4	Wesensgemäße Führung	163
1.4.1	Persönlichkeit und Motive	163
1.4.2	Implizite Geführtentheorien	165
1.5	Metakommunikative Führung	168
1.5.1	Erwartungen an Führungskräfte	168
1.5.2	Führung als individualisiertes Aushandeln	170
1.5.3	Die Rolle von Feedback	171
1.6	Fazit	173
1.7	Literatur	175
2	Eine neue Sichtweise der Führungsaufgabe – Führung als Identitäts- management	179
	<i>Rudolf Kerschreiter</i>	
2.1	Soziale Identität und Führung	182
2.2	Führung als Identitätsmanagement	186
2.2.1	Soziale Identität verkörpern	188
2.2.2	Im Interesse der Gruppe handeln	189
2.2.3	Soziale Identität gestalten	192
2.2.4	Soziale Identität erlebbar machen	194
2.3	Identitätsmanagement in der Praxis	195
2.3.1	Implizite Führungstheorien kennenlernen	196

2.3.2	Soziale Identität stärken	196
2.3.3	Von der Vision zu konkreten Zielen	199
2.4	Fazit	200
2.5	Literatur	201
3	Führung und Werte – Humanistische Führung in Theorie und Praxis ...	203
	<i>Peter Fischer/Dieter Frey/Julia Haselhuhn</i>	
3.1	Definition von Führung	203
3.2	Führen mit humanistischen Werten: Das Konzept der humanistischen Führung	205
3.3	Wie funktioniert der Mensch? Crashkurs Psychologie für humanistische Führungskräfte	207
3.3.1	Humanistische Führungskräfte wissen wie Menschen lernen: Lernen am Modell	207
3.3.2	Humanistische Führungskräfte sind Menschenfreunde und fördern prosoziales Verhalten: Empathie und kognitive Perspektivenübernahme	208
3.3.3	Humanistische Führungskräfte verstehen die Psychologie der Gruppe	210
3.3.4	Humanistische Führungskräfte kennen die Grundlagen der Entscheidungspsychologie	212
3.3.5	Humanistische Führungskräfte wissen, was Menschen motiviert und demotiviert	215
3.3.6	Humanistische Führungskräfte reflektieren ihre Macht und kennen die möglichen negativen Konsequenzen von Macht	217
3.4	Fazit	220
3.5	Fragen zur Selbstreflexion	221
3.6	Literatur	221
4	Autorisierung und Deautorisierung – Warum Mitarbeiter geführt werden wollen und ihre Führungskräfte herausfordern	225
	<i>Ulf Schäfer</i>	
4.1	Führung als Autoritätsmanagement	225
4.2	Autorität	226
4.3	Verhalten gegenüber Autoritäten	227
4.3.1	Soziale Norm: Gehorsam	227
4.3.2	Unterschiedliche Einstellungen zu Autoritäten: Unterstützung oder Ablehnung	228
4.3.3	Autoritätsparadox	233
4.4	Soziale Autorisierung	235
4.4.1	Arten der sozialen Autorisierung	236
4.4.2	Soziale Autorisierung als Prozess	238

4.5	Als Führungskraft soziale Autorisierungsprozesse mitgestalten	240
4.5.1	Was Führungskräfte tun können, um sich zu autorisieren	240
4.5.2	Wie Führungskräfte auf Deautorisierungsbestrebungen anderer reagieren sollten	243
4.6	Fazit	244
4.7	Fragen zur Selbstreflexion	245
4.8	Literatur	245
5	Emotionen und Führung – Umgang mit Emotionen als Führungsaufgabe	247
	<i>Sven Litzcke</i>	
5.1	Emotionen	248
5.1.1	Klassifikation	252
5.1.2	Funktion und Auswirkungen	254
5.2	Führung	259
5.2.1	Aufgaben	259
5.2.2	Emotionale Anforderungen	262
5.3	Fazit	265
5.4	Fragen zur Selbstreflexion	267
5.5	Literatur	268
6	Rechtlicher Rahmen für Führung – Handlungssicherheit im Arbeitsrecht	273
	<i>Jens Siebert/Matthias Pletke</i>	
6.1	Grundlagen des Arbeitsrechts	274
6.2	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis	275
6.2.1	Der Arbeitsvertrag	275
6.2.2	Wesentliche Pflichten des Arbeitgebers	276
6.2.3	Wesentliche Pflichten des Arbeitnehmers	280
6.3	Fehlverhalten des Arbeitnehmers	284
6.4	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	286
6.4.1	Geltung des Kündigungsschutzgesetzes	287
6.4.2	Außerordentliche Kündigung	290
6.5	Fazit	291
6.7	Literatur	292
7	Aus der Praxis: Kommunikation als Erfolgsfaktor der Führung	293
	<i>Annette Voss/Eduard Jochum</i>	
7.1	Kommunikation als Basis für Verhaltensänderung	293
7.2	Gesprächsführung im Führungsalltag	294
7.2.1	Anlässe und Ziele	295
7.2.2	Auswahl typischer Fehler	295
7.2.3	Bewährte Einstellungen zu Mitarbeitern	296

7.3	Methoden der mitarbeiterorientierten Gesprächsführung	297
7.3.1	Wer fragt, führt	297
7.3.2	Zuhören und verstehen	298
7.3.3	Probleme analysieren	299
7.3.4	Attributionen erkennen	300
7.3.5	Selbstoffenbarung anregen und Feedback geben	301
7.3.6	Ziele vereinbaren	303
7.4	Das JOCHUM Dialog Gesprächsmodell® (JDG)	303
7.4.1	Übersicht	304
7.4.2	Modellphasen	306
7.4.3	Typische Rückmeldungen und Fragen von Führungskräften zum JDG	308
7.5	Fazit	309
7.6	Fragen zur Selbstreflexion	310
7.7	Literatur	310
8	Selbstreflexion – Was zeichnet Führung aus?	313
	<i>Karin Häring/Sven Litzcke</i>	

C.

Der Aufstieg ins Management – Wie geht es weiter? 319

1	Motivierende Mitarbeiterführung – Gezielt motivieren mit dem 3K-Modell	321
	<i>Hugo Kehr/Matthias Strasser</i>	
1.1	Motivation: Praxis versus Theorie	322
1.1.1	Ein Motivationsmodell sollte die Situation des Mitarbeiters berücksichtigen	322
1.1.2	Ein Motivationsmodell sollte Merkmale der Mitarbeiter und der Situation unterscheiden	323
1.2	Der Motivationsprozess	324
1.2.1	Wichtige Motive im Arbeitskontext	325
1.2.2	Motivation durch explizite oder implizite Motive	326
1.2.3	Volition und Problemlösung	327
1.2.4	Intrinsische Motivation, Motivkongruenz und Motivdiskrepanz	327
1.2.5	Individuell motivierende Führung	328
1.3	Das 3K-Modell der Arbeitsmotivation	329
1.4	Das 3K-Modell als Führungsinstrument	332
1.4.1	Schritt 1: Diagnose von Motivations- und Fähigkeitsdefiziten	333
1.4.2	Schritt 2: Motivierung und Problemlösung	335
1.5	Fragen zur Selbstreflexion	339
1.6	Literatur	340

2 Führung und Veränderung – Mitarbeiter durch unruhige Zeiten führen	343
<i>Alexander Pundt</i>	
2.1 Was sind organisationale Veränderungen?	344
2.2 Wie reagieren Mitarbeiter auf Veränderungen?	346
2.3 Was können Führungskräfte tun?	348
2.3.1 Transformationale Führung	348
2.3.2 Change Leadership	351
2.3.3 Mitarbeiterorientierte Führungskonzepte	351
2.3.4 Sensemaking und Sensegiving	352
2.3.5 Humor in der Führung	354
2.4 Gedanken zum Schluss	355
2.5 Literatur	356
3 Teamführung – Gemeinsam überdurchschnittliche Leistungen erzielen	359
<i>Karin Häring</i>	
3.1 Hochleistungsteams	361
3.2 Auswahl der Teammitglieder	363
3.2.1 Kompetenzanforderungen an Teammitglieder	365
3.2.2 Teamgröße	368
3.3 Phasen der Teambildung	369
3.4 Teamführung	372
3.4.1 Von der transformationalen Führung zu Shared Leadership ..	373
3.4.2 Voraussetzungen für Shared Leadership	374
3.4.3 Auswirkungen von Shared Leadership	376
3.4.4 Kompetenzanforderungen an Teamleiter	376
3.4.5 Implikationen für den Teamleiter	379
3.5 Fazit	381
3.6 Fragen zur Selbstreflexion	382
3.7 Literatur	382
4 Aikido – Konflikte und Widerstände mit Gelassenheit meistern	385
<i>Peter Schettgen</i>	
4.1 Begriffsklärung	385
4.1.1 Konfliktmanagement	386
4.1.2 Konflikt	387
4.1.3 Kampf	389
4.1.4 Kampfkunst (Budo)	392
4.2 Die Kampfkunst Aikido	393
4.2.1 Herkunft und Bedeutung von Aikido	393
4.2.2 Aikido als Managementprinzip und Führungsmodell	394
4.2.3 Aikido als handlungs- und erfahrungsorientierte Lernmethode	395
4.3 Konfliktmanagement mit Aikido	397

4.3.1	Der Konfliktmanagement-Zyklus	397
4.3.2	Aikikom®: Kommunikation auf der Basis des Aikido	400
4.4	Fazit	405
4.5	Literatur	407
5	Low Performer – Kündigung bei Schlecht- und Minderleistung	409
	<i>Matthias Pletke/Jens Siebert</i>	
5.1	Low Performer – Definition	410
5.2	Ordentliche Kündigung wegen Minder- oder Schlechtleistung	410
5.2.1	Verhaltensbedingte Kündigung	411
5.2.2	Personenbedingte Kündigung	416
5.3	Außerordentliche Kündigung	419
5.4	Vorbereitung einer Kündigung	420
5.5	Fazit	421
5.6	Literatur	421
6	Destruktive Führung – Konzept, Ursachen, Wirkungen und Prävention	423
	<i>Jan Schilling</i>	
6.1	Destruktive Führung	424
6.1.1	Destruktive Führung und destruktives Vorgesetztenverhalten	425
6.1.2	Destruktive und Laissez-faire Führung	427
6.2	Ursachen und Folgen destruktiver Führung	428
6.2.1	Ursachen destruktiver Führung	428
6.2.2	Wirkungen destruktiver Führung	429
6.3	Vermeidung destruktiver Führung	432
6.3.1	Maßnahmen gegen destruktive Führung auf organisationaler Ebene	432
6.3.2	Maßnahmen gegen destruktive Führung auf Teamebene und individueller Ebene	435
6.4	Fragen zur Selbstreflexion	437
6.5	Literatur	438
7	Aus der Praxis: Mein Arbeitstag als Führungskraft	443
	<i>Kai Henning zu Florschuetz</i>	
7.1	Über Nacht zur Führungskraft eines Millionenkonzerns – gibt es das?	444
7.2	Voraussetzungen für eine gute Führungskraft	445
7.3	Harte versus weiche Führung	448
7.4	Lokal erfolgreicher Führungsstil, globale Anwendbarkeit?	449
7.5	Die Aufgaben einer Führungskraft im Alltag	451
7.6	Die größten Herausforderungen als Führungskraft	455
7.7	Macht verändert	456
7.8	Fazit	457
7.9	Literatur	457

8 Selbstreflexion – Wie kann ich mich verbessern?	459
<i>Karin Häring/Sven Litzcke</i>	
Kurzprofile der Autoren	463
Stichwortverzeichnis	469