

# Inhaltsverzeichnis

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| Zur Reihe «Management / Leadership für Führungsfachleute» | 5         |
| Vorwort                                                   | 6         |
| <b>Teil A    Führungskompetenz</b>                        | <b>7</b>  |
| Einstieg                                                  | 8         |
| 1    Grundlagen der Führung                               | 9         |
| 1.1 Was heisst «führen»?                                  | 9         |
| 1.2 Indirekte Führung                                     | 10        |
| 1.3 Direkte Führung                                       | 14        |
| Zusammenfassung                                           | 16        |
| Repetitionsfragen                                         | 17        |
| Praxisaufgaben                                            | 17        |
| 2    Anforderungen an die Führungsperson                  | 18        |
| 2.1 Menschenbild                                          | 18        |
| 2.2 Werte                                                 | 21        |
| 2.3 Führungskompetenz                                     | 24        |
| Zusammenfassung                                           | 26        |
| Repetitionsfragen                                         | 27        |
| Praxisaufgaben                                            | 27        |
| 3    Persönlicher Führungsstil                            | 28        |
| 3.1 Führungsstil und Führungsverhalten                    | 28        |
| 3.2 Autoritärer oder kooperativer Führungsstil            | 29        |
| 3.3 Kontinuum-Modell nach Tannenbaum / Schmidt            | 29        |
| 3.4 Managerial Grid nach Blake / Mouton                   | 30        |
| 3.5 Reifegradmodell nach Hersey / Blanchard               | 32        |
| 3.6 Transaktionale Führung                                | 34        |
| 3.7 Transformationale Führung                             | 34        |
| Zusammenfassung                                           | 35        |
| Repetitionsfragen                                         | 35        |
| Praxisaufgaben                                            | 36        |
| 4    Führungsfunktionen                                   | 37        |
| 4.1 Planen                                                | 38        |
| 4.2 Entscheiden                                           | 40        |
| 4.3 Umsetzen                                              | 44        |
| 4.4 Kontrollieren                                         | 46        |
| Zusammenfassung                                           | 49        |
| Repetitionsfragen                                         | 50        |
| Praxisaufgaben                                            | 50        |
| <b>Teil B    Mitarbeiterführung</b>                       | <b>51</b> |
| Einstieg                                                  | 52        |
| 5    Motivieren                                           | 53        |
| 5.1 Motivationsmodell nach Maslow                         | 53        |
| 5.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg                   | 54        |
| 5.3 Leistungsmotivation                                   | 55        |
| 5.4 Motivationsdynamik                                    | 56        |
| 5.5 Demotivation                                          | 58        |
| 5.6 Motivationsinstrumente nutzen                         | 59        |
| Zusammenfassung                                           | 61        |
| Repetitionsfragen                                         | 62        |
| Praxisaufgaben                                            | 62        |
| 6    Führen durch Zielvereinbarung (MbO)                  | 64        |
| 6.1 Schlüsselemente des MbO                               | 64        |
| 6.2 Zielvereinbarungsprozess gemäss MbO                   | 66        |
| 6.3 Eindeutige Ziele formulieren                          | 68        |
| Zusammenfassung                                           | 69        |
| Repetitionsfragen                                         | 70        |
| Praxisaufgaben                                            | 70        |

|               |                                                     |            |
|---------------|-----------------------------------------------------|------------|
| 7             | Delegieren                                          | 71         |
| 7.1           | Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben        | 71         |
| 7.2           | Konsequent delegieren                               | 72         |
| 7.3           | Delegationsgespräch führen                          | 73         |
| 7.4           | Rückdelegation verhindern                           | 74         |
|               | Zusammenfassung                                     | 75         |
|               | Repetitionsfragen                                   | 76         |
|               | Praxisaufgaben                                      | 76         |
| 8             | Mitarbeitende beurteilen                            | 77         |
| 8.1           | Beurteilungsformen                                  | 77         |
| 8.2           | Beurteilungsgespräche führen                        | 79         |
| 8.3           | Anerkennung und Kritik                              | 82         |
| 8.4           | Beurteilungsfehlern vorbeugen                       | 83         |
|               | Zusammenfassung                                     | 84         |
|               | Repetitionsfragen                                   | 85         |
|               | Praxisaufgaben                                      | 85         |
| 9             | Coaching                                            | 86         |
| 9.1           | Formen des Coachings                                | 86         |
| 9.2           | Coachinggespräche führen                            | 88         |
|               | Zusammenfassung                                     | 90         |
|               | Repetitionsfragen                                   | 90         |
|               | Praxisaufgaben                                      | 90         |
| <b>Teil C</b> | <b>Teamführung und Teamentwicklung</b>              | <b>91</b>  |
|               | Einstieg                                            | 92         |
| 10            | Teamarbeit gestalten und fördern                    | 93         |
| 10.1          | Merkmale einer Gruppe                               | 93         |
| 10.2          | Erfolgsfaktoren der Teamarbeit                      | 95         |
| 10.3          | Für produktive Arbeitsbedingungen sorgen            | 98         |
| 10.4          | Wir-Gefühl stärken                                  | 100        |
|               | Zusammenfassung                                     | 104        |
|               | Repetitionsfragen                                   | 104        |
|               | Praxisaufgaben                                      | 105        |
| 11            | Gruppendynamik und Gruppenrollen                    | 106        |
| 11.1          | Gruppendynamik                                      | 106        |
| 11.2          | Gruppenrollen                                       | 109        |
| 11.3          | Soziodynamische Rangstruktur nach Schindler         | 110        |
| 11.4          | Riemann-Thomann-Kreuz                               | 111        |
| 11.5          | Verhaltensorientierte Rollenfunktionen nach Brocher | 114        |
| 11.6          | Teamrollenmodell nach Belbin                        | 115        |
|               | Zusammenfassung                                     | 116        |
|               | Repetitionsfragen                                   | 117        |
| 12            | Dezentrale Teams führen                             | 118        |
| 12.1          | Herausforderungen dezentraler Teamarbeit            | 118        |
| 12.2          | Führungsaufgaben                                    | 121        |
|               | Zusammenfassung                                     | 123        |
|               | Repetitionsfragen                                   | 123        |
| 13            | Sitzungen moderieren                                | 124        |
| 13.1          | Notwendigkeit von Sitzungen prüfen                  | 124        |
| 13.2          | Sitzung vorbereiten                                 | 125        |
| 13.3          | Sitzung durchführen                                 | 131        |
| 13.4          | Konstruktives Sitzungsklima                         | 134        |
| 13.5          | Moderationstechniken einsetzen                      | 137        |
| 13.6          | Sitzung nachbearbeiten                              | 139        |
|               | Zusammenfassung                                     | 140        |
|               | Repetitionsfragen                                   | 141        |
|               | Praxisaufgaben                                      | 141        |
| <b>Teil D</b> | <b>Anhang</b>                                       | <b>143</b> |
|               | Antworten zu den Repetitionsfragen                  | 144        |
|               | Stichwortverzeichnis                                | 150        |