

Markus A. Fontanari

# Der lange Weg zur Erfolgsmannschaft

Strategisch-situative Führung  
am Beispiel von Sportteams

\*£J Springer Gabler

RESEARCH

# Inhaltsverzeichnis

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Abbildungsverzeichnis..... | xin |
| Tabellenverzeichnis.....   | xix |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XXI |

|  |   |
|--|---|
| 1. Einleitung- In der Krise ist vor der Wende..... | I |
|--|---|

|  |    |
|--|----|
| 2. Etablierte Führungstheorien als „intellektuelle"<br>Basis für die Entwicklung der strategisch-<br>situativen Führungslehre..... | 7  |
| 2.1. Klassische Führungsmodelle.....   | 9  |
| 2.2. Wertbasierte Führungstheorien.....  | 12 |
| 2.3. Führungstheorie des Entweder/Oder.....  | 14 |
| 2.4. Erfolgsorientierte Führungstheorien.....  | 15 |
| 2.5. Situative Führungstheorien.....   | 18 |
| 2.6. Subjektive Führungstheorien.....  | 19 |
| 2.7. Strategische Führungstheorien.....  | 20 |

|   |    |
|---|----|
| 3. Der strategisch-situative Führungskontext.....               | 23 |
| 3.1. Der Situationsbezug von Effektivität und Effizienz.....    | 25 |
| 3.2. Haupt- und Nebenfragen strategisch-situativer Führung..... | 29 |

|  |    |
|--|----|
| 4. Strategisch-relevantes Führungshandeln.....   | 37 |
| 4.1. Transaktionales und Transformationales Führungshandeln.....                       | 38 |
| 4.2. Strukturinitiiertes Führungshandeln.....  | 41 |
| 4.2.1. Fördern von Leistungsorientierung.....  | 41 |
| 4.2.2. Das Optimieren von Strukturinitiation im<br>strategisch-situativen Kontext..... | 42 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.3. Rücksichtsvolles Führungshandeln . . . . .   | 44  |
| 4.3.1. „Coaching“ . . . . .   | 44  |
| 4.3.2. Das Optimieren von Rücksichtnahme im<br>strategisch-situativen Kontext . . . . .                       | 46  |
| 4.4. Partizipatives Führungshandeln . . . . .   | 48  |
| 4.5. „Empowerment“ . . . . .  | 49  |
| 4.6. Implikationen für das Führungshandeln: das Realisieren von<br>Wandel in zwei Geschwindigkeiten . . . . . | 52  |
| 4.7. Zusammenfassung: Führen auf der Gruppen- und<br>Individualebene . . . . .                                | 55  |
| <br>  |     |
| 5. Das 4-Stufen-Modell für<br>strategisch-situative Führung . . . . .   | 57  |
| 5.1. Stufe 1: Situationsanalyse und Formulierung einer Vision . . . . .                                       | 62  |
| 5.2. Stufe 2: Setzen von Führungsprioritäten durch den Trainer . . . . .                                      | 75  |
| 5.3. Stufe 3: Das 2-Phasen-Schema als operatives Führungskonzept . . . . .                                    | 90  |
| 5.4. Stufe 4: Umsetzung des operativen Führungskonzeptes<br>durch Führungshandeln . . . . .                   | 100 |
| 5.5. Implikationen für das Führungshandeln: Krisen als<br>Herausforderung . . . . .                           | 110 |
| 5.6. Zusammenfassung: strategisch-situative Führung als Kreislauf . . . . .                                   | 122 |
| <br>  |     |
| 6. Führungshandeln auf der taktischen Ebene . . . . .   | 125 |
| 6.1. Taktische Aspekte und Mannschaftstypen . . . . .   | 127 |
| 6.2. Taktische Aspekte und die Spielweise einer Mannschaft . . . . .  | 130 |
| 6.3. Implikationen für das Führungshandeln: Arbeiten<br>auf allen Führungsebenen . . . . .                    | 135 |
| 6.4. Zusammenfassung: Taktik und der Druck<br>von allen Seiten . . . . .                                      | 137 |
| <br>  |     |
| 7. Führungshandeln auf der Mannschaftsebene . . . . .   | 139 |
| 7.1. Strukturbildung auf der Mannschaftsebene . . . . .   | 142 |
| 7.2. Der Erfolgscharakter von Sportmannschaften . . . . .   | 145 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.2.1. Mannschaftsallribulc als Indikator des „Reifegrades“<br>einer Mannschaft.....      | 145 |
| 7.2.2. Mannschaftsdynamik und Stressfaktoren in der Mannschaft.....                       | 150 |
| 7.3. Mannschaftszusammen halt und mannschaftliche Stärke.....                             | 156 |
| 7.4. Der Aufbau einer „starken“ Mannschafiskultur.....                                    | 160 |
| 7.5. Implikationen für das Fithrungshandeln: Aufbau eines<br>„produktiven“ Teams.....     | 165 |
| 7.6. Zusammenfassung: ein „produktives“ Team als<br>Motor des Wandels.....                | 171 |
| <br>  |     |
| 8. Führungshandeln auf der<br>Mannschaftsteilebene (SFM).....                             | 173 |
| 8.1. Strukturelle Aspekte: „Empowerment“ und<br>taktisches Improvisieren.....             | 175 |
| 8.2. Strategische Aspekte zur Forcicrung der Spielweise<br>eines Teams.....               | 179 |
| 8.3. Implikationen für das Führungshandeln: SFM im<br>strategisch-situativen Kontext..... | 185 |
| 8.4. Zusammenfassung: Wandel realisieren durch SFM.....                                   | 188 |
| <br>  |     |
| 9. Führungshandeln auf der Individualcbene.....   | 191 |
| 9.1. Trainer-Spielcr-Bczichungen.....   | 194 |
| 9.1.1. Individuelle Rolle & Leistungserbringung.....                                      | 194 |
| 9.1.2. Arbcilsbczichungen des Trainers auf der Individualcbene.....                       | 198 |
| 9.2. Implikationen für das Führungshandeln:<br>Arbcits- & Teamorienlicrung.....           | 200 |
| 9.3. Zusammenfassung: lernorientierte Führung auf der<br>Individualebene.....             | 208 |
| <br>  |     |
| 10. Effektivität - nachhaltige Führungserfolge.....                                       | 211 |
| 10.1. Effektivitätskomponcntc I: subjektive Lern- &<br>Entwicklungsziele der Spieler..... | 213 |

|  |     |
|--|-----|
| 10.2. Effektivitätskomponente II: subjektive Führungswirklichkeit<br>der Spieler.....    | 216 |
| 10.3. Effektivitätskomponente III: Ausrichtung der Spieler<br>auf taktische Aspekte..... | 219 |
| 10.4. Effektivitätskomponente IV: Engagement der Spieler<br>für ihr Team.....            | 245 |
| 10.5. Effektivitätskomponente V: innovatives Spiel.....                                  | 247 |
| 10.6. Effektivitätskomponente VI: Qualität des Spiels.....                               | 251 |
| 10.7. Implikationen für das Führungshandeln:<br>Erwartungshaltungen austauschen.....     | 255 |
| 10.8. Zusammenfassung: Effektivität durch<br>querschnittsorientiertes Denken.....        | 260 |
| <br>   |     |
| 11. Effizienz - das Bündeln von Führungserfolgen.....                                    | 263 |
| 11.1. Die vier Formen von situativem Fokus.....  | 267 |
| 11.2. Situativer Fokus und Effizienz.....  | 270 |
| 11.3. Effizienz im Spannungsfeld von Spielweise und Wandel.....                          | 281 |
| 11.4. Implikationen für das Führungshandeln:<br>Forcieren der Schlüsselspieler.....      | 294 |
| 11.5. Zusammenfassung: effizientes Führungshandeln in<br>Theorie und Praxis.....         | 297 |
| <br>   |     |
| 12. Finale - Schlussbemerkungen.....   | 299 |
| 12.1. Standortbestimmung, Vision des Wandels &<br>Entwicklungsweg eines Teams.....       | 323 |
| 12.2. Wandel und das „Ordnen“ situativer Faktoren.....                                   | 326 |
| 12.3. Der Aufbau „produktiver“ Teams im Kontext von<br>Wandel & Effektivität.....        | 328 |
| 12.4. Zusammenfassung: effiziente Trainer —<br>„produktive“ Erfolgsmannschaften.....     | 330 |
| <br>   |     |
| Literaturverzeichnis.....  | 337 |