

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>5</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Einführung und Überblick .....</b>	<b>13</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Studie .....	15
1.2 Forschungsfragen.....	18
1.3 Aufbau der Studie .....	19
<b>2 Theoretische Forschungsgrundlagen .....</b>	<b>21</b>
2.1 Der Mensch als Führungskraft.....	22
2.1.1 Führungsebenen.....	26
2.1.2 Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.....	28
2.1.3 Abgeleitetes Führungsverständnis .....	31
2.2 Führung als Prozess.....	32
2.2.1 Der Führungsbegriff im Prozess betrachtet .....	33
2.2.2 Die Führungskraft im Unternehmenskontext .....	35
2.2.3 Symbolische Führung.....	38
2.2.3.1 Unternehmenskultur.....	39
2.2.3.2 Symbole.....	40
2.2.3.3 Komponenten der symbolischen Führung.....	40
2.2.3.4 Führung ist symbolisiert.....	43
2.2.3.5 Führung symbolisiert .....	44
2.2.3.6 Grenzen des symbolischen Führungsansatzes .....	47
2.2.4 Führungstheorien und Führungsstile .....	49
2.3 Führungskräfteentwicklung .....	53
2.3.1 Überblick der Teilgebiete.....	53
2.3.2 Erwachsenenbildung als Teilgebiet der Pädagogik .....	54
2.3.3 Betriebliche Weiterbildung als Teilgebiet der Erwachsenenbildung .....	55
2.3.4 Personalentwicklung als Teilgebiet der betrieblichen Weiterbildung .....	57
2.3.5 Führungskräfteentwicklung als Teilgebiet der Personalentwicklung.....	61
2.3.6 Führungskräfteentwicklung als eigenes Forschungsfeld.....	62

2.4 Empirische Führungsforschung.....	69
2.4.1 Führungshandeln und Kommunikation .....	69
2.4.2 Befunde auf mittlerer und unterer Ebene.....	70
2.4.2.1 Befunde zum Arbeitsschwerpunkt.....	70
2.4.2.2 Befunde zum Geschlecht .....	71
2.4.3 Allgemeine Befunde zur Fort- und Weiterbildung .....	75
2.4.4 Aktuelle Befunde zur Fort- und Weiterbildung .....	76
2.4.5 Eigene Befunde zur Fort- und Weiterbildung.....	77
2.4.5.1 Design der Untersuchung .....	77
2.4.5.2 Ergebnisse der Untersuchung .....	78
2.4.5.2.1 Verteilung von Branchen und Unternehmensgröße.....	78
2.4.5.2.2 Verteilung der Probanden.....	81
2.4.5.2.3 Ergebnisse zur Führungskräfteentwicklung .....	81
2.4.5.3 Diskussion und Reflexion der Ergebnisse .....	88
2.5 Didaktik von Führungstrainings .....	90
2.5.1 Der Didaktikbegriff.....	90
2.5.2 Grundüberlegungen einer Erwachsenendidaktik.....	93
2.5.3 Didaktische Zielgruppenorientierung .....	93
2.5.4 Didaktische Überlegungen der Bildungs- und Trainingseinheiten .....	94
2.5.4.1 Lernziele im Planungsprozess .....	99
2.5.4.2 Selbstgesteuerte Lernprozesse im Planungsprozess .....	100
2.5.4.3 Methodisch didaktische Fragen im Planungsprozess .....	102
<b>3 Methodische Forschungsgrundlagen.....</b>	<b>103</b>
3.1 Untersuchungsgegenstand .....	104
3.2 Theoretische qualitative Grundlagen .....	105
3.2.1 Merkmale qualitativer Forschung .....	105
3.2.2 Gütekriterien qualitativer Forschung .....	106
3.2.2.1 Intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Verfahrensdokumentation.....	107
3.2.2.2 Nähe zum Gegenstand.....	107
3.2.2.3 Gegenstandsangemessenheit.....	108
3.2.2.4 Argumentative Interpretationsabsicherung .....	109
3.2.2.5 Regelgeleitetheit .....	109
3.2.2.6 Kommunikative Validierung.....	109
3.2.2.7 Triangulation .....	110
3.2.2.8 Relevanz .....	110
3.2.3 Angewandte Methoden der qualitativen Implementationsstudie .....	111
3.2.3.1 Das qualitative Interview .....	112
3.2.3.2 Die Dokumentenanalyse .....	114
3.2.3.3 Exkurs: Abgrenzung Symbol und Artefakt .....	115

3.2.3.4	Die Gruppendiskussion .....	116
3.2.4	Vorgehensweise.....	118
3.2.4.1	Vorgehen gesamter Forschungsprozess .....	118
3.2.4.2	Zeitlicher Ablaufplan .....	118
3.2.4.3	Vorgehensweise Selektion der Probanden .....	119
<b>4</b>	<b>Auswertung und Ergebnisse .....</b>	<b>121</b>
4.1	Auswertung der Interviews.....	122
4.1.1	Ergebnisse und Interpretationen der Interviews .....	126
4.1.1.1	Führungschaft und gleichzeitig Mitarbeiter .....	127
4.1.1.2	Dominanz der fachlichen Führung .....	130
4.1.1.3	„Schwierige Mitarbeiter“ als zusätzliche Belastung .....	134
4.1.1.4	Entwicklung an eigenen Fähigkeiten ansetzen .....	137
4.1.1.5	Regelmäßigkeit und Aufstieg .....	139
4.1.1.6	Arbeiten nicht um jeden Preis .....	141
4.1.1.7	Berufliche Ziele sind eng an persönliche Ziele gekoppelt.....	143
4.1.1.8	Diskussion und Reflexion der Interviewergebnisse .....	145
4.2	Auswertung und Interpretation der Workshops .....	148
4.2.1	Aufbau der Workshops .....	148
4.2.2	Symbolisches Führungsverständnis in den Workshops .....	149
4.2.3	Auswertung der Führungssymbole.....	150
4.2.4	Auswertung der Bedeutung der Führungssymbole.....	153
4.2.5	Diskussion und Reflexion der Workshopergebnisse .....	158
4.3	Auswertung und Interpretation der Gruppendiskussionen .....	160
4.3.1	Orientierung an bereits bestehender Zielgruppe.....	163
4.3.2	Kompetenzen gezielt fördern .....	164
4.3.3	Inhalte nahe an der Praxis .....	173
4.3.4	Methodenmix statt ein Instrument .....	175
4.3.5	Diskussion und Reflexion der Gruppendiskussionen .....	177
4.4	Auswertung und Interpretation der Ergänzungsbefragung .....	179
<b>5</b>	<b>Fazit und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>183</b>
5.1	Didaktische Vorüberlegungen .....	184
5.2	Ein Rahmenmodell.....	197
5.3	Konsequenzen für die Praxis.....	212
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>223</b>	
<b>Anhang .....</b>	<b>241</b>	