

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	9
1. Einleitung	11
1.1. Erkenntnisleitendes Interesse	11
1.2. Zugrunde liegendes Menschenbild	14
1.3. Radikaler Konstruktivismus als Referenztheorie	17
1.4. Systemtheorie als Referenztheorie	19
1.5. Leitdifferenzen für eine moderne Interpretation von Mitarbeiterführung	21
2. Anforderungen an moderne Mitarbeiterführung	25
2.1. Veränderungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes	25
2.1.1. Globalisierung	27
2.1.2. Komplexitätssteigerung	27
2.1.3. Individualisierung	30
2.1.4. Wertewandel	32
2.2. Auswirkungen auf moderne Personalführung	35
2.2.1. Bedeutung von Wissen und Lernen	36
2.2.2. Notwendigkeit eines konstruktiven Umganges mit Komplexität	39
2.2.2.1. Konstruktiver Umgang mit komplexen Strukturen	40
2.2.2.2. Konstruktiver Umgang mit pluralen Werten	46
3. Organisationslernen als Antwort auf die wirtschaftlichen und gesell- schaftlichen Veränderungen	49
3.1. Theorien organisationalen Lernens in der Übersicht	50
3.1.1. Zentrale Begriffe organisationalen Lernens	54
3.1.2. Organisationales Lernen nach Argyris/Schön	55
3.1.3. Organisationales Lernen nach Edgar Schein	63
3.1.4. Organisationales Lernen nach Peter M. Senge	68
3.2. Wissensmanagement	72
3.3. Organisationspädagogik – Organisationales Lernen als selbstreferentieller Prozess	78
3.3.1. Entwicklung organisationaler und individueller Alltagstheorien	81
3.3.2. Deutero-Learning als Bildung	83
3.3.3. Aktionsfähiges Wissen und Lernen	86

4. Mitarbeiterführung	89
4.1. Das Harzburger Modell	91
4.1.1. Kritik am Harzburger Modell	100
4.1.1.1. Kritik aus theoretischer Perspektive	100
4.1.1.2. Kritik aus praktischer Sicht	103
4.2. Führungsstilorientierte Konzepte – das Modell von Vroom & Yetton	106
4.3. Allgemeinpsychologische Ansätze – die Weg-Ziel- und die Lerntheorie der Führung	110
4.4. Transformationale Führung	113
4.5. Systemische Führung	117
4.6. Subsidiäre Führung	120
4.7. Fazit: Implikationen für ein pädagogisches Führungsmodell	123
4.7.1. Reflexivität und moderne Führung	126
4.7.2. Wertrationalität als Grundlage modernen Führungshandelns	129
5. Bildung als Modell organisationaler Führung	133
5.1. Bildung als pädagogische Leitkategorie – eine historisch-systematische Bilanz	133
5.1.1. Wesentliche Aspekte von Bildung	136
5.1.1.1. Platons Höhlengleichnis	137
5.1.1.2. Die Aufklärung – Kants Begriff der Mündigkeit	139
5.1.1.3. Die kritische Theorie – Theodor W. Adorno und Jürgen Habermas	142
5.1.1.4. Fazit – wesentliche Aspekte von Bildung	145
5.1.2. Wesentliche Aspekte pädagogischen Handelns	148
5.1.2.1. Soziale Eingebundenheit pädagogischen Handelns	151
5.1.2.2. Selbsttätigkeit und Selbstreflexion als Entwicklunggrundlagen	152
5.1.2.3. Eigene Erfahrungen als Hintergrund pädagogischen Handelns	153
5.1.2.4. Folgerungen für eine moderne Form der Mitarbeiterführung	154
5.2. Bildung im Kontext moderner Mitarbeiterführung	162
5.3. Moderne Bildung als Prozess	165
5.4. Sich bildende Mitarbeiter und Führungskräfte	167

6.	Der reflexive Umgang mit sich selbst	171
6.1.	Das Individuum als psychisches System – das Konzept des Inneren Teams	172
6.2.	Selbstführung als Grundlage für Mitarbeiterführung	178
6.3.	Emotionen und Mitarbeiterführung	182
6.3.1.	Emotionen als Hindernis für reflexives Führen	185
6.3.1.1.	Angst und reflexives Führen	185
6.3.1.2.	Widerstände und reflexives Führen	188
6.3.1.2.1.	Organisationale Mikropolitik	189
6.3.1.2.2.	Intrapsychische Widerstände und Abwehr	192
6.3.2.	Positive Emotionen als Folge reflexiven Führens	195
7.	Reflexive Führung	199
7.1.	Definitionsversuch „Reflexive Führung“	199
7.2.	Reflexive Zielbildung	203
7.3.	Kritik und Kritikfähigkeit als Führungsprinzipien	205
7.3.1.	Feedback als notwendige Grundlage moderner Mitarbeiterführung	207
7.3.2.	Fehler als Entwicklungschance	210
7.4.	Gegenseitiges Vertrauen als Grundlage reflexiver Führung	212
7.5.	Kommunikation im Modell reflexiver Führung	215
7.6.	Anforderungen an reflexive Führungskräfte	217
7.6.1.	Mögliche Funktionen von Führungskräften	218
7.6.1.1.	Die Führungskraft als Entscheider	221
7.6.1.2.	Die Führungskraft als Berater	224
7.6.1.3.	Die Führungskraft als Coach	226
7.6.1.1.1.	Einschränkungen für Coaching durch die Führungskraft	228
7.6.1.1.2.	Coaching als Ermöglichung von Bildung im Modell reflexiver Führung	230
7.6.1.4.	Containment und Konflikte	233
7.7.	Führung als intersubjektives und organisationales Ausbalancieren	235
7.8.	Selbstführungsähnlichkeit – die Organisation von Selbsterreferentialität	237
7.8.1.	Verknüpfung von Führen, Arbeiten und Lernen	240
7.8.2.	Anforderungen an Bildungsgänge	245
7.8.3.	Externes Coaching als Bedingung reflexiver Führung	248
7.9.	Die Führungskraft als Coach?	250
	Literaturverzeichnis	253