

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	11
1 Einleitung	13
1.1 Leitfragen und Denkwege	17
1.2 Form und Verarbeitung	19
1.3 Der rote Faden	20
2 Sinnorientierte Führung – Einführung und Grundlagen	25
2.1 Überblick	25
2.2 Grundprinzipien sinnorientierter Führung	26
2.3 Was ist Sinn?	28
2.4 Was ist der Sinn einer Organisation?	34
2.4.1 Der Sinn <i>von</i> einer Organisation	34
2.4.2 Der Sinn <i>in</i> einer Organisation	36
2.5 Wie können Sinnfindung und Führung vermittelt werden? Zur Führungslogik von Sinn	39
2.6 Sinnorientierung der Führungskraft	46
2.6.1 Wer bin ich als Führungskraft – und wozu?	46
2.6.2 Das eigene Umfeld kennen	48
2.6.2.1 Das organisationale Umfeld	49
2.6.2.2 Das persönliche Umfeld	51
2.6.3 Wege zum »Sinn-Bild« von einer Organisation	52
3 Die Führungsbeziehung	55
3.1 Überblick	55
3.2 Theorien und Modelle von Führung	56
3.2.1 Zum Nutzen von Führungstheorien	56
3.2.2 Ziele und Funktionen von Führung	57
3.2.3 Kultur und Organisation als Kontext	59
3.2.4 Ebenen der Führung	60
3.2.5 Aspekte von Führung in den Theorien	62
3.2.6 Weg-Ziel-Theorie der Führung	63
3.2.7 Führungsmodell komplementärer Führung	64
3.3 Führungspersönlichkeit	68
3.3.1 Definition und Kategorien von Führungspersönlichkeiten	70
3.3.1.1 Charismatischer Führungstyp	70
3.3.1.2 Visionärer Führungstyp	71

3.3.2	Führungs Persönlichkeit – Zwischenfazit	72
3.3.2.1	Charisma statt Fachkompetenz?	73
3.3.2.2	Sinnorientierung und Führungsperson	73
3.3.3	Einladung zur Reflexion	74
3.4	Selbst- und Fremdbild ermitteln: Johari-Fenster	75
3.5	Führungsstile	78
3.5.1	Abriss historischer Stiltheorien	80
3.5.2	Situativer Führungsstil	82
3.5.3	Transaktionale Führung	84
3.5.4	Transformationale Führung	86
3.5.5	Ethische Führungsstile	87
3.5.6	Führungsstile – Zwischenfazit und Kritik	94
3.5.7	Theoretische Einordnung sinnorientierter Führung	95
3.5.8	Einladung zur Reflexion	99
3.6	Motivieren	99
3.6.1	Motivation – was ist das?	100
3.6.2	Motivationstheorien und ihre Kategorien	100
3.6.3	Motivieren – geht das?	102
3.6.4	Zwischenfazit und Kritik	102
3.6.5	Fallbeispiel: Motivation und Sinnorientierung	104
3.6.5.1	Ausgangslage	104
3.6.5.2	Aufgabe	105
3.6.5.3	Diskussion möglicher Interventionen	106
3.6.5.4	Zum Konzept sinnorientierter Interventionen	110
3.6.6	Einladung zur Reflexion	111
3.7	Entscheiden	112
3.7.1	Hilfen für rationales und intuitives Entscheiden	113
3.7.2	Sinnorientiert entscheiden	116
3.8	Delegieren	117
3.8.1	Delegation und Sinnorientierung	119
3.8.2	Einladung zur Reflexion	121
3.9	Führen, Fragen, Coachen	121
3.9.1	Persönliches oder direktes Feedback	122
3.9.2	Gesprächsführung	123
3.9.2.1	Prinzipien und Techniken der Gesprächsführung	124
3.9.2.2	Fragen	125
3.9.3	Coaching	126
3.10	Sinnorientierung und Führungsperson – Kompetenzanforderungen und Umsetzungen	127
4	Struktur – Kultur – Organisation	135
4.1	Überblick	135
4.2	Führung und Organisation – eine Einführung	135

4.3	Personelle vs. strukturelle Führung	139
4.4	Führungshandeln in der Organisation gestalten	145
4.4.1	Einstellungsprozess	152
4.4.1.1	Stellen planen und beschreiben	152
4.4.1.2	Auswahlgespräche führen	156
4.4.1.3	Instrumente der Potenzialanalyse planen	159
4.4.1.4	Instrumente der Potenzialeinschätzung auswählen	161
4.4.1.5	Leonardo3.4.5	165
4.4.1.6	Zwischenfazit	172
4.4.2	Leistung ermöglichen und erbringen	172
4.4.2.1	Ziele als Basis des Führungsprozesses	173
4.4.2.2	Ziele formulieren	174
4.4.2.3	Zielerreichung bewerten	177
4.4.2.4	Ziele vereinbaren	178
4.4.2.5	Zielerreichung prüfen	179
4.4.3	Mitarbeiter beurteilen	180
4.4.3.1	Beurteilung als Teil der Unternehmensführung	180
4.4.3.2	Typen von Beurteilungssystemen	182
4.4.3.3	Beurteilungssysteme nutzen	183
4.4.4	Mitarbeiter entwickeln	186
4.4.4.1	Systeme der Personalentwicklung nutzen	188
4.4.4.2	Feedbacksysteme	188
4.4.4.3	Weitere bildungs- und entwicklungsrelevante Systeme nutzen	189
4.4.4.4	Organisationale (strukturelle) und direkte (personale) Führungs-instrumente der Entwicklung verbinden	194
4.4.5	Mitarbeiter freistellen	197
4.4.6	Führungserfolg kommunizieren	199
4.5	Struktur – Kultur – Organisation – Sinn	203
4.5.1	Was sinnorientierte von ethischer Führung lernen kann	204
4.5.2	Diskursethik	207
4.5.3	Diskursethik und das Cluetrain-Manifest	210
4.5.4	Trotzdem sinnorientiert führen	212
5	Führen ohne formelle Macht	217
5.1	Überblick	217
5.2	Macht und Führung	217
5.2.1	Macht in der klassischen Führungsforschung	218
5.2.2	Was ist Macht?	219
5.2.3	Was ist Führen ohne formelle Macht?	220
5.2.4	Führen ohne formelle Macht als Leadership-Kompetenz	222
5.2.5	Einsatzgebiete des Führens ohne formelle Macht	225

5.3	Idealtypen von Führung ohne formelle Macht	227
5.3.1	Kommentare zur Klassifikation	231
5.3.2	Kritik an der Klassifikation	234
5.4	Methodenkompetenzen für das Führen ohne formelle Macht	235
5.4.1	Verhandeln	238
5.4.2	Überzeugen	241
5.4.3	Identifizieren mit Werten	243
5.4.4	Identifizieren mit Emotionen	246
6	Kritik und ein ungewöhnliches Nachwort	249
6.1	Rückblick	249
6.2	Kritiken an der sinnorientierten Führung	250
6.2.1	Kritik von außen	251
6.2.1.1	»Keine Zeit«	251
6.2.1.2	»Sinnorientierung ist ein viel zu hohes Ideal«	253
6.2.1.3	»Sinnorientierung bietet zu viel Freiraum für die Trittbrettfahrer«	253
6.2.2	Kritik von innen	254
6.2.2.1	Sinnorientierung – grenzenlos gut?	255
6.2.2.2	Zu viel des Guten	255
6.2.2.3	Wie erhält man die Kraft für das Sinnstreben aufrecht?	256
6.3	Das Unaussprechliche – Nicht von Sinn sprechen	257
6.4	Am Ende	259
	Zitierte Literatur	263
	Stichwortverzeichnis	277
	Über den Autor	281