

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur zweiten Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>1 Führung und Unternehmenserfolg.....</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmensführung und Personalführung .....	1
1.2 Kernfunktionen der Führung.....	3
1.3 Führungserfolg und -controlling .....	4
1.3.1 Ökonomische Zielgrößen .....	5
1.3.2 Soziale Zielgrößen.....	6
1.3.3 Freiwillige Leistungsbeiträge.....	6
1.4 Unternehmerisches Zielsystem und Führung.....	7
1.4.1 Unternehmerisches Zielsystem .....	7
1.4.2 Balanced Scorecard und operative Führungsziele.....	9
1.5 Zusammenfassung .....	11
1.6 Kontrollaufgaben .....	11
<b>2 Der Vorgesetzte im Führungsprozess .....</b>	<b>13</b>
2.1 Führungsprozess als sozialer Einflussversuch.....	13
2.2 Legitimation von Führung.....	15
2.2.1 Weisungsrecht, Versetzung und Änderungskündigung .....	15
2.2.2 Vertretungs- und Entscheidungsbefugnisse.....	16
2.2.3 Führen ohne disziplinarisches Weisungsrecht.....	17
2.3 Erfolgsbedingungen im Führungsprozess .....	18
2.3.1 Persönlichkeit und Führungsverhalten .....	18
2.3.2 Soziale Machtgrundlagen der Führung .....	19
2.3.3 Führungssubstitute und strukturelle Führung .....	21
2.3.4 Führungsbeziehung .....	23
2.4 Aktuelle Führungsherausforderungen .....	24
2.4.1 Gesellschaftlicher Kontext .....	24
2.4.2 Internationalisierung und diversifizierte Belegschaften .....	26
2.4.3 Technologische Entwicklung .....	27

2.5	Die Führungskraft.....	28
2.5.1	Führungsaufgaben.....	28
2.5.2	Kompetenzprofil einer Führungskraft.....	29
2.5.3	Führungsrollen.....	31
2.6	Zusammenfassung .....	33
2.7	Kontrollaufgaben .....	33
<b>3</b>	<b>Individualpsychologische Grundlagen der Führung .....</b>	<b>35</b>
3.1	Menschenbilder und Persönlichkeitstheorien.....	35
3.1.1	Relevanz von Menschenbildern für die Führung.....	35
3.1.2	Die XY-Theorie von McGregor .....	36
3.2	Grundlagen der Motivation.....	38
3.2.1	Motivation und Leistung.....	38
3.2.2	Intrinsische und extrinsische Motivation .....	39
3.2.3	Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit.....	40
3.2.4	Motivation durch Aufgaben .....	42
3.3	Motivationstheoretische Ansätze.....	43
3.3.1	Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....	43
3.3.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	45
3.3.3	„Die Erwartungstheorie nach Vroom“.....	47
3.3.4	Naturgesetze der Führung nach von Cube .....	50
3.4	Zusammenfassung .....	52
3.5	Kontrollaufgaben .....	52
<b>4</b>	<b>Sozialpsychologische Grundlagen der Führung.....</b>	<b>53</b>
4.1	Die Führungskraft als Autoritätsperson.....	53
4.1.1	Autorität und Akzeptanz.....	53
4.1.2	Mikropolitik.....	54
4.1.3	Laterale Führung .....	57
4.1.4	Führung von unten .....	59
4.2	Teams als soziale Gruppen.....	60
4.2.1	Konzept und Einordnung von Teamarbeit .....	60
4.2.2	Arbeiten im Team .....	61
4.2.3	Teamentwicklungsphasen .....	63
4.2.4	Kommunikation in Teams .....	64
4.2.5	Kompetenzverteilungen im Team .....	65
4.2.6	Interne und externe Teammitglieder.....	67
4.2.7	Zusammenhalt und Dynamik in Gruppen.....	69
4.2.8	Führung virtueller Teams und Projektgruppen.....	72

4.3	Organisationskultur und Unternehmensidentität .....	75
4.3.1	Das Konzept der Unternehmenskultur .....	75
4.3.2	Basisannahmen in einer Organisationskultur .....	77
4.3.3	Werte und Standards in Organisationen.....	79
4.3.4	Symbole und Identität von Unternehmen.....	80
4.3.5	Typologisierung von Unternehmenskulturen.....	81
4.4	Zusammenfassung .....	85
4.5	Kontrollaufgaben .....	85
<b>5</b>	<b>Kommunikationspsychologische Grundlagen der Führung .....</b>	<b>87</b>
5.1	Kommunikation .....	87
5.2	Kommunikationsbedürfnisse .....	87
5.3	Grundmodelle der Kommunikation .....	90
5.3.1	Das Eisberg-Modell .....	90
5.3.2	Das Kommunikationsquadrat .....	91
5.3.3	Die Ich-Zustände nach der Transaktionsanalyse .....	94
5.4	Konflikte im Führungsalltag.....	97
5.4.1	Definition und Bewertung von Konflikten.....	97
5.4.2	Konfliktanalyse und -diagnose .....	99
5.4.3	Konfliktintervention und -lösung.....	103
5.4.4	Das Harvard-Verhandlungsmodell.....	104
5.5	Zusammenfassung .....	107
5.6	Kontrollaufgaben .....	107
<b>6</b>	<b>Führungstheorien und -modelle .....</b>	<b>109</b>
6.1	Führungsansätze im Überblick .....	109
6.2	Eigenschaftsansatz .....	110
6.3	Verhaltensansatz (Führungsstile).....	112
6.3.1	Eindimensionale Führungsstile (Führungsstiltypologien) .....	113
6.3.2	Zweidimensionale Führungsstilansätze: Ohio-Studien und Grid-Ansatz.....	115
6.3.3	Mehrdimensionaler Führungsstilansatz: 3-D-Modell nach Reddin .....	118
6.4	Situationsansatz .....	119
6.4.1	Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler .....	119
6.4.2	Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard .....	122
6.4.3	Weg-Ziel-Theorie nach House.....	124
6.4.4	Situationsanalytisches Entscheidungsmodell nach Vroom und Yetton.....	127

6.5	New Leadership-Ansatz.....	128
6.5.1	Theorie der charismatischen Führung .....	129
6.5.2	Leadership (Transformationale Führung) .....	130
6.5.3	Super Leadership .....	132
6.6	„Neue“ Ansätze.....	135
6.6.1	Implizite Führung.....	135
6.6.2	Authentische Führung.....	135
6.7	Management by Objectives .....	136
6.8	Zusammenfassung .....	137
6.9	Kontrollaufgaben .....	139
<b>7</b>	<b>Führungsinstrumente in der Praxis .....</b>	<b>141</b>
7.1	Monolog-orientierte Führungsinstrumente .....	142
7.1.1	Information .....	142
7.1.2	Anweisung .....	142
7.1.3	Unterweisung .....	143
7.1.4	Delegation.....	144
7.1.5	Feedback.....	145
7.2	Dialog-orientierte Führungsinstrumente.....	146
7.2.1	Kritikgespräch.....	147
7.2.2	Personalbeurteilungsgespräch .....	148
7.2.3	Personalentwicklungsgespräch.....	152
7.2.4	Zielvereinbarungsgespräch .....	154
7.3	Nicht-verbale Führungsinstrumente .....	158
7.3.1	Anreizsysteme.....	159
7.3.2	Motivierende Arbeitsgestaltung .....	161
7.3.3	Führungsgrundsätze.....	163
7.4	Prozess-orientierte Führungsinstrumente .....	165
7.4.1	Moderation .....	165
7.4.2	Coaching .....	167
7.4.3	Mediation .....	168
7.5	Zusammenfassung .....	169
7.6	Kontrollaufgaben .....	169
<b>8</b>	<b>Soziale Verantwortung der Führungskraft .....</b>	<b>171</b>
8.1	Sicherheit und Gesundheit .....	171
8.1.1	Fürsorgepflicht.....	171
8.1.2	Work-Life-Balance .....	172
8.1.3	Burnout-Prävention .....	173
8.1.4	Verhalten bei vermutetem Alkohol- und Drogenmissbrauch.....	176

8.2	Gleichbehandlung .....	177
8.2.1	Gleichbehandlungsrecht.....	178
8.2.2	Auswirkungen des AGG auf das Personalmanagement .....	179
8.2.3	Gender Mainstreaming.....	181
8.2.4	Genderforschung .....	184
8.2.5	Diversity Management.....	186
8.2.6	Praktische Implikationen für Führungskräfte.....	188
8.3	Beschäftigungsfähigkeit.....	188
8.3.1	Begründung und Herausforderungen .....	188
8.3.2	Lebenslanges Lernen .....	190
8.3.3	Employability der Mitarbeiter .....	191
8.3.4	Die eigene Employability .....	191
8.4	Zusammenfassung .....	192
8.5	Kontrollaufgaben .....	192
9	<b>Lösungen zu den Kontrollfragen .....</b>	<b>193</b>
9.1	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 1.....	193
9.2	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 2.....	193
9.3	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 3.....	194
9.4	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 4.....	195
9.5	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 5.....	196
9.6	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 6.....	197
9.7	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 7.....	197
9.8	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 8.....	198
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>201</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>203</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>215</b>