

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Einleitung	V
Inhaltsverzeichnis.	VII
Teil I: Probleme, Ansatzpunkte und Grundlagen	1
1. Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis	1
1.1. Verbreitete Unzufriedenheit	1
1.2. Theoretische und empirische Defizite	3
1.2.1. Vermischung von politischer und organisationaler Führung.	3
1.2.2. Entfremdung von der organisationalen Praxis	4
1.2.3. Simplifizierung und Verdummung	6
1.3. Praktische Defizite	9
1.3.1. Entkopplung von den wissenschaftlichen Grundlagen	9
1.3.2. Organisatorisches Versagen und HR-Bürokratismus.	11
1.3.3. Die große Überlastung und ihre Individualisierung	15
1.3.4. „Management by Buzzwords“: Organisationale Führungsmodelle .	17
1.3.5. Selbstreferenzielle Führung.	20
1.4. Zusammenfassung	21
2. Führungstheoretische Grundlagen und Ansatzpunkte	23
2.1. Begriffsbestimmungen.	23
2.1.1. Definition organisationaler Führung.	23
2.1.2. Management versus Leadership.	23
2.1.3. „Führungsstile“	24
2.2. Mögliche theoretisch-konzeptionelle Ansatzpunkte der Personalführung	25
2.2.1. Ein prozessmodellhafter Überblick	25
2.2.2. Die Führungskraft: Eigenschaften und Kompetenzen	26
2.2.3. Das Führungshandeln: „Was“ und „Wie“	28
2.2.4. Die Führungsbeziehung: Macht, Vertrauen, Austausch	29
2.2.5. Die Geführten: Mitarbeitereigenschaften, Followership, Führungsverständnis.	30
2.2.6. Das Führungskollektiv: Kultur und System	32

2.2.7. Das Führungsumfeld: Wirtschaft, Gesellschaft, Komplexität	34
2.2.8. Die Führungsresultate	34
2.3. Klassische Führungstheorien und ihre Implikationen	
für das komplementäre Führungsmodell	35
2.3.1. Mitarbeiterorientierte und aufgabenorientierte Führung	35
2.3.2. Situative Führung	37
2.3.3. Aufgabenmodelle der Führung	38
2.3.4. Servant Leadership, Selbststeuerung und geteilte Führung	41
2.3.5. Ethische, vorbildliche und authentische Führung	44
2.3.6. Charismatische und archaische Führung	45
2.3.7. Transformationale, visionäre und werteorientierte Führung	47
2.3.8. Leader-Member-Exchange und systemische Führung.	49
2.4. Zusammenfassung	54
Teil II: Führen als Beruf	55
3. Stellengestaltung bei Führungspositionen	55
3.1. Stelleninhalt	55
3.1.1. Grundsätzliches zur Stellenbildung	55
3.1.2. Sachgeschäftsführung, Selbstführung, Personalführung	55
3.1.3. Die richtige Führungsspanne	58
3.2. Arbeitszeitbedarf	60
3.2.1. Bemessung der zeitlichen Ressourcen	60
3.2.2. Personalführung als Hobby?	60
3.3. Besondere Personalführungsaufgaben oberer Führungskräfte.	61
3.3.1. Indirekte Führung	61
3.3.2. Hierarchieübergreifende Führung	62
3.4. Zusammenfassung	63
4. Ausrichtung der Führungsaktivitäten	64
4.1. Der Unternehmenszweck als Bezugspunkt	64
4.2. Führen als Dienstleistung.	64
4.3. Der Stellenwert von Machtsicherung und Mikropolitik.	66
4.4. Zusammenfassung	67

5. Führungs- und Führungskräfteentwicklung	68
5.1. Gestaltungsrahmen	68
5.1.1. Das Pramat der Strukturen	68
5.1.2. Reglementierung und Regelungsfreiraume	68
5.1.3. Feedback- und Beurteilungssysteme als Mittel der Durchsetzung guter Führung	70
5.2. Führungskompetenz	70
5.2.1. Handlungskompetenzen der Personalführung	70
5.2.2. Elementarkompetenzen der Personalführung	71
5.3. Führungskräfteentwicklung	73
5.3.1. Auswahl – Wer wird Führungskraft?	73
5.3.2. Führungs-Erstausbildung	74
5.3.3. Anpassungsqualifizierung	75
5.3.4. Laufbahnbegleitung	77
5.4. Zusammenfassung	78
Teil III: Komplementäre Führung	79
6. Komplementäre Aufgaben: Das Führungsheptagon	79
6.1. Systematik des Modells	79
6.1.1. Überblick über das Aufgabenmodell	79
6.1.2. Abgrenzung von Aufgaben und Werkzeugen	81
6.2. Aufgaben des Richtungsmanagements	84
6.2.1. Normen vermitteln	84
6.2.2. Personalstrategie erarbeiten	88
6.2.3. Personalverwaltung sicherstellen	95
6.3. Aufgaben des Organisationsmanagements	100
6.3.1. Auslagerung prüfen	100
6.3.2. Prozessorganisation optimieren	103
6.3.3. Stellen und Einheiten bilden	106
6.4. Aufgaben des Kapazitätsmanagements	109
6.4.1. Personalmarketing betreiben und rekrutieren	109
6.4.2. Mitarbeiter auswählen und einsetzen	114
6.4.3. Mitarbeiter binden, von Mitarbeitern trennen	117
6.5. Aufgaben des Aufgabenmanagements	122
6.5.1. Arbeitsaufgaben und -vorgaben definieren	122

6.5.2. Arbeitszeit und -mittel bereitstellen	125
6.5.3. Leistung beurteilen und Feedback geben	130
6.6. Aufgaben des Schnittstellenmanagements	135
6.6.1. Abstimmungskommunikation reglementieren	135
6.6.2. Einzelbeziehungen pflegen und Konflikte lösen	137
6.6.3. Gruppenzusammenhalt und Identifikation fördern	138
6.7. Aufgaben des Kompetenzmanagements	140
6.7.1. Qualifizieren und Meisterschaft fördern	140
6.7.2. Wissen managen.	144
6.7.3. Mitarbeiter heran- und weiterentwickeln	145
6.8. Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements	149
6.8.1. Gesundheit und Balance schützen.	149
6.8.2. Flowbedingungen schaffen	155
6.8.3. Innovation und Wandel kultivieren	158
6.9. Aufgaben des Motivationsmanagements	163
6.9.1. Exkurs: Grundlagen der Motivation	163
6.9.2. Bedürfnisse erkennen	167
6.9.3. Anreize setzen	168
6.9.4. Erwartungen und Leistungsziele beeinflussen	178
6.10. Zusammenfassung	181
7. Komplementäre Akteure: Aufgabenspezifisch geteilte Führung	185
7.1. Beteiligte am Führungsgeschehen	185
7.1.1. Selbstführung als Ziel	185
7.1.2. Führungskräfte	186
7.1.3. Kollegiale Führung in Teams	187
7.1.4. Die Schlüsselrolle des Personalbetreuers.	188
7.2. Kompensatorisch-komplementäre Dynamik	190
7.2.1. Grundprinzip der komplementären Aufgabenteilung.	190
7.2.2. Situative Interaktionsdynamik	192
7.2.3. Beispiel: Führungsaufgabe „Leistungsbeurteilung und -feedback“	194
7.3. Zusammenfassung	195
Literaturverzeichnis	196
Schlagwortverzeichnis	207