

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 Führungsergebnisse	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 wertorientierte 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 Primat der Strukturen 68

5.1.2. Reglementierung und Regelungsfreiräume 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**