

Inhaltsverzeichnis

1	Führung – Erfolgsbeitrag und Legitimation	1
1.1	Führungsverständnis	1
1.2	Führungsprozess und Rahmenbedingungen der Führung	3
1.2.1	Personale und strukturelle Führung	3
1.2.2	Führungsprozess und Führungsaufgaben	9
1.2.3	Kernfunktionen der Führung	12
1.2.4	Führungsrollen und Führungsbeziehung	13
1.2.5	Makropolitischer Führungskontext	19
1.3	Beitrag von Führung zum Unternehmenserfolg	24
1.3.1	Zielgrößen des Führungserfolgs	24
1.3.2	Unternehmerisches Zielsystem	26
1.3.3	Konkretisierte Führungsziele: Balanced Scorecard	29
1.3.4	Führen mit Zielen: Management by Objectives	31
1.4	Legitimation von Führung und Führungsautorität	33
1.4.1	Weisungsrecht, Versetzung und Änderungskündigung	34
1.4.2	Vertretungs- und Entscheidungsbefugnisse	35
1.4.3	Soziale Machtgrundlagen der Führung	36
1.4.4	Führungsethik	39
1.4.5	Führungskompetenz und Kompetenzprofil	45
1.5	Zusammenfassung	47
1.6	Kontrollaufgaben	49
	Literatur	50
2	Individualpsychologische Grundlagen der Führung	55
2.1	Führender und Geführter – zwei Individuen in der Führungsdyade	55
2.1.1	Persönlichkeit und Persönlichkeitsdimensionen	56
2.1.2	Persönlichkeitsentwicklung durch Sozialisation und Enkulturation	60
2.1.3	Wahrnehmung und Attribution	64
2.1.4	Selbstkonzept und Selbstvertrauen	68

2.2	Menschenbilder und Führung	70
2.2.1	Bedeutung von Menschenbildern in der Führung	71
2.2.2	Unterschiedliche Menschenbilder in der Mitarbeiterführung	72
2.3	Grundlagen der Motivation	75
2.3.1	Motivation und Leistung	76
2.3.2	Rahmenmodell der Motivation	77
2.3.3	Leistung und Arbeitszufriedenheit	80
2.4	Inhaltsanalytische Aspekte der Motivation	82
2.4.1	Theorie der Bedürfnishierarchie nach Maslow	82
2.4.2	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	84
2.5	Prozessanalytische Aspekte der Motivation	88
2.5.1	Das VIE-Modell nach Vroom	88
2.5.2	Rückkoppelungsmodell nach Porter und Lawler	91
2.5.3	Leistungsmotivationstheorie nach McClelland und Atkinson	93
2.5.4	Flow-Konzept nach Csikszentmihaly	95
2.6	Realisierung von Handlungsabsichten: Rubikon-Modell	96
2.7	Zusammenfassung	99
2.8	Kontrollaufgaben	100
	Literatur	101
3	Sozialpsychologische Grundlagen der Führung	107
3.1	Grundkonzepte der Soziologie und Sozialpsychologie	107
3.1.1	Identität und Gruppe	108
3.1.2	Rollentheorie: Soziale Rolle und soziale Position	108
3.1.3	Kultur: Soziale Normen und Werte	110
3.1.4	Formelle und informelle Führung	111
3.1.5	Gruppendynamik	113
3.2	Das soziale System Gruppe	114
3.2.1	Arbeitsgruppe und Hochleistungsteam	115
3.2.2	Teamentwicklungsphasen	117
3.2.3	Der Wunsch nach Zugehörigkeit (Input-output-Hypothese)	119
3.2.4	Gruppendynamische Phänomene	119
3.2.5	Lateral Führen	121
3.2.6	Virtuell Führen	121
3.3	Das soziale System Unternehmen	123
3.3.1	Konzept der Unternehmenskultur	123
3.3.2	Basisannahmen in einer Organisationskultur	126
3.3.3	Werte und Standards in Organisationen	127
3.3.4	Symbolsystem der Organisationskultur	128
3.3.5	Typen von Unternehmenskulturen	129

3.3.6	Mikropolitik	132
3.4	Zusammenfassung	133
3.5	Kontrollaufgaben	134
	Literatur	135
4	Kommunikationspsychologische Grundlagen der Führung	137
4.1	Kommunikation	137
4.2	Kommunikationsbedürfnisse	138
4.3	Kommunikationstheorien und -modelle	140
4.3.1	Das Eisberg-Modell	140
4.3.2	Das Kommunikationsquadrat	140
4.3.3	Die Ich-Zustände nach der Transaktionsanalyse	143
4.4	Konfliktmanagement	146
4.4.1	Definition und Bewertung von Konflikten	146
4.4.2	Konfliktanalyse und -diagnose	148
4.4.3	Konfliktintervention und -lösung	151
4.4.4	Lösungen verhandeln mit dem Harvard-Konzept	152
4.5	Zusammenfassung	155
4.6	Kontrollaufgaben	155
	Literatur	156
5	Führungstheorien und -modelle	157
5.1	Führungsansätze im Überblick	157
5.2	Eigenschaftsbasierte Ansätze	159
5.2.1	Eigenschaftsansatz – „great man theory“	159
5.2.2	Charismatische Führung	161
5.3	Verhaltensansätze (Führungsstile)	163
5.3.1	Eindimensionale Führungsstile (Führungsstiltypologien)	165
5.3.2	Zweidimensionale Führungsstilansätze: Ohio-State-Leadership-Quadrant und Grid-Ansatz	167
5.3.3	Mehrdimensionaler Führungsstil: 3-D-Modell nach Reddin	171
5.4	Situationsansätze	174
5.4.1	Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler	174
5.4.2	Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard	177
5.4.3	Weg-Ziel-Theorie nach House	180
5.4.4	Situationsanalytisches Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	183
5.5	Transformationale New Leadership-Ansätze	184
5.5.1	Neocharismatische Führung	185
5.5.2	Transformationale Führung	187

5.5.3	Super Leadership	191
5.5.4	Authentische Führung	194
5.5.5	Shared Leadership und agile Führung	195
5.6	Systemische Führung	201
5.7	Zusammenfassung	204
5.8	Kontrollaufgaben	206
	Literatur	207
6	Führungsinstrumente in der Praxis	213
6.1	Monolog-orientierte Führungsinstrumente	214
6.1.1	Information	214
6.1.2	Anweisung	215
6.1.3	Unterweisung	215
6.1.4	Delegation	216
6.1.5	Feedback	217
6.2	Dialog-orientierte Führungsinstrumente	218
6.2.1	Kritikgespräch	218
6.2.2	Personalbeurteilungsgespräch	220
6.2.3	Personalentwicklungsgespräch	224
6.2.4	Zielvereinbarungsgespräch	225
6.3	Nicht-verbale Führungsinstrumente	230
6.3.1	Anreizsysteme	231
6.3.2	Motivierende Arbeitsgestaltung	233
6.3.3	Führungsgrundsätze	234
6.3.4	Performancemanagement und Selbstregulation	237
6.4	Prozess-orientierte Führungsinstrumente	238
6.4.1	Moderation	238
6.4.2	Coaching	240
6.4.3	Mediation	241
6.5	Zusammenfassung	242
6.6	Kontrollaufgaben	243
	Literatur	243
7	Soziale Verantwortung der Führungskraft	245
7.1	Sicherheit und Gesundheit	245
7.1.1	Fürsorgepflicht	246
7.1.2	Work-Life-Balance	246
7.1.3	Burnout-Prävention	247
7.1.4	Verhalten bei vermutetem Alkohol- und Drogenmissbrauch	250
7.1.5	Verhalten bei Mobbing	252

7.2	Gleichbehandlung	254
7.2.1	Geschichte des Gleichbehandlungsrechts	255
7.2.2	Auswirkungen des AGG auf das Personalmanagement	257
7.2.3	Gender Mainstreaming	258
7.2.4	Genderforschung	261
7.2.5	Diversity Management	263
7.2.6	Praktische Implikationen für Führungskräfte	265
7.3	Beschäftigungsfähigkeit (Employability)	266
7.3.1	Hintergrund der Employability-Diskussion	266
7.3.2	Lebenslanges Lernen	267
7.3.3	Employability der Mitarbeiter	269
7.3.4	Die eigene Employability	270
7.4	Zusammenfassung	270
7.5	Kontrollaufgaben	270
	Literatur	271
	Lösungen zu den Kontrollfragen	275
	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 1	275
	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 2	277
	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 3	278
	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 4	279
	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 5	280
	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 6	281
	Lösungshinweise zu den Aufgaben aus Kapitel 7	281
	Stichwortverzeichnis	283