

# Inhaltsverzeichnis

Vorworte .....	5
Verzeichnis der Fallbeispiele .....	17
Abbildungsverzeichnis .....	19
Tabellenverzeichnis .....	21
Verzeichnis der Zusatzdokumente .....	23
<b>1 Der Führungsbegriff .....</b>	<b>25</b>
1.1 Lexikalisches zum Begriff der Führung .....	25
1.2 Strategien zur Dekodierung des Führungsverständnisses .....	28
1.3 Eine handlungstheoretische Führungsdefinition .....	38
1.4 Ein kurzer Blick auf die Strukturkerne von grundlegenden Führungs- theorien .....	45
<b>2 Personalistische Führungsansätze .....</b>	<b>51</b>
2.1 Eigenschaftstheorie der Führung .....	52
2.1.1 Zum Eigenschaftsbegriff .....	52
2.1.2 Welche Eigenschaften versprechen Erfolg? .....	54
2.1.3 Würdigung des eigenschaftstheoretischen Ansatzes .....	59
2.2 Die Kategorisierungs- oder Schematheorie der Führung .....	63
2.2.1 Zur Konstruktion der Kategorisierungs-Theorien .....	65
2.2.2 Beispiel für einen Kategorisierungsansatz: Das GLOBE-Projekt ..	71
2.2.3 Resümee zu den Kategorisierungs-Ansätzen .....	75
2.3 Charisma und Führung .....	75
2.3.1 Charisma .....	76
2.3.2 Theoretische Erklärungen charismatischer Führung .....	79
2.3.2.1 Auf die Führungsperson zentrierte Ansätze .....	80
2.3.2.2 Auf die Geführten und ihre Komplementarität mit den Führenden zentrierte Erklärungen .....	82
2.3.3 Fazit zur charismatischen Führung .....	88
2.4 Zusammenfassung .....	91
<b>3 Verhaltensorientierte Führungsansätze .....</b>	<b>93</b>
3.1 Führungsverhalten .....	93
3.1.1 Was ist Führungsverhalten? Ein Begründungsproblem .....	93

3.1.2 Untersuchung des Arbeitsverhaltens von Führungskräften.....	95
3.1.3 Schlussfolgerungen.....	102
3.2 Führungsstiltheorien .....	107
3.2.1 Der eindimensionale Ansatz.....	108
3.2.2 Der mehrdimensionale Ansatz.....	112
3.2.2.1 Ohio State Leadership Studies .....	114
3.2.2.2 Das Verhaltensgitter von <i>Blake &amp; Mouton</i> (1968).....	118
3.2.3 Ein derzeit erfolgreiches Führungsstil-Modell: Transformationale Führung im full range of leadership (Bass, 1985) .....	121
3.2.3.1 Transaktionale und transformationale Führung.....	122
3.2.3.2 Transformationale vs. charismatische Führung.....	127
3.3. Fazit.....	131
<b>4 Kontingenzansatz der Führung .....</b>	<b>135</b>
4.1 Kontingenzmodelle der Führung .....	135
4.1.1 <i>Fiedler</i> (1967): Kontingenztheorie der Führungseffektivität .....	135
4.1.2 <i>Vroom &amp; Yetton</i> (1973): Normatives Führungsmodell.....	140
4.1.3 <i>Hersey &amp; Blanchard</i> (1969): Reifegradmodell der Führung.....	146
4.1.4 <i>Reddin</i> (1970): 3-D-Modell.....	149
4.1.5 <i>Yukl</i> (1971): Modell Multipler Verbindungen .....	151
4.1.6 Transaktionale und transformationale Führung als Kontingenzmodell.....	152
4.2 Bewertung der Kontingenzmodelle.....	153
4.2.1 Dekonstruktion.....	153
4.2.2 Zusammenfassung und Kritik.....	157
<b>5 Führung verstehen, deuten und schaffen .....</b>	<b>161</b>
5.1 Rolle und Identität .....	162
5.1.1 Das Rollenkonzept .....	163
5.1.2 Das Ich als Gesamtkunstwerk – Neun Dimensionen des Identitätsbegriffs .....	174
5.2 Attributionstheorien der Führung .....	185
5.2.1 Attribution durch Führende .....	188
5.2.2 Attribution von Führung.....	192
5.2.3 Führen im Attributionsansatz.....	195
5.2.4 Abschließende Stellungnahme .....	197

## 12 Inhaltsverzeichnis

<b>5.3 Symbolische Führung .....</b>	<b>199</b>
5.3.1 Grundbegriffe zur Symbolischen Führung .....	200
5.3.2 Die beiden Komponenten Symbolischer Führung .....	205
5.3.3 Intervention bei Symbolischer Führung (am Beispiel von Führungsgrundsätzen) .....	209
5.3.4 Situative Führung im Licht Symbolischer Führung .....	214
5.3.5 Fazit.....	215
<b>5.4 Systemische Führung.....</b>	<b>217</b>
5.4.1 Entwicklung der Ansichten über ‚Systeme‘ .....	217
5.4.2 Das systemische Erkenntnisprogramm .....	220
5.4.3 Das systemische Kommunikationsprogramm .....	222
5.4.4 Das systemische Operationsprogramm .....	230
5.4.5 Zusammenfassung in Thesen: Systemische Reflexionen und Maximen .....	240
5.4.6 Abschluss .....	241
<b>6 (Wodurch) Führung wirkt .....</b>	<b>243</b>
<b>6.1 Führungserfolg .....</b>	<b>246</b>
6.1.1 Das Kriterienproblem: Was ist Führungserfolg? .....	248
6.1.2 Das Messproblem: Entwicklung und Validität von Prädiktoren ..	253
6.1.3 Zurechnung von Führungserfolg.....	257
6.1.4 Persönlicher Erfolg und Unternehmenserfolg .....	258
6.1.5 Abschluss: Ein Mehr-Ebenen-Modell des Führungserfolgs .....	261
<b>6.2 Damit Führung <i>erfolgt</i>: Deutungen, Einstellungen und Verhalten.....</b>	<b>266</b>
6.2.1 (Was) Führung ist.....	268
6.2.2 (Zuschreibung von) Führungskompetenz .....	275
6.2.3 Kommunikation: Das Mittel der Führung.....	280
6.2.4 Motivation und Motivierung .....	282
6.2.5 Lernen.....	288
6.2.6 Schlussbemerkung .....	298
<b>7 Führung in Vielfalt .....</b>	<b>299</b>
<b>7.1 Individualisierung und Vielfalt: Diversity.....</b>	<b>300</b>
7.1.1 Für den Arbeitskräftemarkt relevante gesellschaftliche Entwicklungen.....	301

7.1.1.1 Demographischer Wandel.....	301
7.1.1.2 Individualisierung der Gesellschaft .....	303
7.1.2 Work-Life-Designs .....	307
7.1.2.1 Work-Life-Balance als Problem.....	307
7.1.2.2 Führung und Work-Life-Balance .....	311
7.1.2.3 Weitere Work-Life-Konzepte.....	316
7.1.2.4 Fazit .....	320
7.1.3 Diversity Management .....	321
7.1.3.1 Diversity .....	322
7.1.3.2 Diversity Management.....	326
7.1.3.3 Führung und Diversity Management .....	327
7.1.4 Fazit .....	330
7.2 Frauen und Führung.....	331
7.2.1 Sex – Gender: Das System der Zweigeschlechtlichkeit.....	332
7.2.2 Drei Paradigmen des feministischen Diskurses.....	333
7.2.2.1 Gleichheitstheorie.....	334
7.2.2.2 Differenztheorie .....	339
7.2.2.3 Dekonstruktion.....	343
7.2.2.4 Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Keine Alternativen! .....	349
7.2.3 Schlussbemerkung .....	350
7.3 Gesund führen .....	350
7.3.1 Gesundheit als Anliegen: Gesundheitskonzepte und Gesund- heitsförderung im Betrieb .....	351
7.3.1.1 Belastungen bei der Arbeit und deren Auswirkungen ..	352
7.3.1.2 Modellierung der Interaktion von Merkmalen der Tätigkeit und der Arbeitstätigkeiten.....	356
7.3.1.3 Betriebliche Gesundheitsförderung.....	359
7.3.2 Erhaltung und Förderung der Gesundheit der MitarbeiterInnen 360	
7.3.2.1 Die Rolle der Führungskräfte bei der Gesundheits- förderung.....	360
7.3.2.2 Auswirkungen des Führungshandelns .....	362
7.3.2.3 Gesundheitsförderliche Verhaltensweisen von Füh- rungskräften .....	366
7.3.3 Führung und gesunde Führungskräfte.....	368
7.3.4 Abschluss: der Stand der Dinge .....	369

<b>8 Führung durch und mit Veränderungen .....</b>	<b>371</b>
8.1 Führung von hochqualifizierten (Projekt-)Teams .....	371
8.1.1 Führung und Kooperation in hochqualifizierten (Projekt-)Teams .....	378
8.1.2 Formen der Führung hochqualifizierter (Projekt-)Teams .....	380
8.1.3 Verteilte Führung .....	383
8.1.4 Aufgaben bei der Führung in und von hochqualifizierten (Projekt-)Teams.....	387
8.1.5 Ausblick .....	392
8.2 Führung in virtuellen Teamstrukturen .....	393
8.2.1 Angenommene Chancen und erlebte Risiken virtueller Teams..	395
8.2.2 Die Führung virtueller Teams .....	398
8.2.3 Besondere Koordinationserfordernisse virtueller Teams .....	401
8.2.4 Führungsaufgaben in virtuellen Teams .....	402
8.2.5 Abschluss.....	412
8.3 New Work und Führung .....	413
8.3.1 Herkunft und Entstehung von New Work .....	413
8.3.1.1 <i>Frithjof Bergmann</i> : Neue Arbeit, Neue Kultur .....	415
8.3.1.2 Weiterentwicklung des New Work-Ansatzes .....	415
8.3.2 Empowerment-Ansätze .....	418
8.3.3 Zusammenfassung und Ausblick .....	426
8.4 Change Management: Führung im organisationalen Wandel .....	427
8.4.1 Aufgaben von Führungskräften in organisationalen Wandlungsprozessen.....	432
8.4.1.1 Den Wandel aktiv mittragen .....	434
8.4.1.2 Grad der Einbeziehung der MitarbeiterInnen steuern ...	437
8.4.1.3 Interpretieren und Motivieren: Deutungen nahelegen..	439
8.4.1.4 Entscheidungen fällen und revidieren.....	439
8.4.1.5 Mit Widerstand umgehen.....	441
8.4.2 Erfolg von Führung in organisationalen Wandlungsprozessen ..	444
<b>9 Für oder gegen wen und was führen?.....</b>	<b>449</b>
9.1 Ideologie .....	449
9.1.1 Ideologische Begründungen von Führung.....	451

9.1.2 Funktionen von Führungsideologien.....	454
9.1.3 Taxonomien zu ideologischen Bildern der Führung .....	456
9.1.3.1 Historische Entwicklungsstadien der Management- Ideologie nach <i>Bendix</i> (1956).....	457
9.1.3.2 Menschenbilder nach <i>Schein</i> (1965).....	458
9.1.3.3 Manager-Typen nach <i>Maccoby</i> (1976) .....	461
9.1.3.4 Theorien der Subjektivität nach <i>Daniel</i> (1981) .....	464
9.1.3.5 Synoptische Zusammenfassung .....	465
9.1.3.6 Das postmoderne Subjekt .....	466
9.2 Führungsethik .....	469
9.2.1 Gibt es eine spezielle Führungsethik? .....	470
9.2.2 Moralbegründungen für Führungshandeln .....	472
9.2.3 Praktiken der Moralisierung in der Unternehmenspraxis .....	474
9.2.4 Erfassung „ethischer Führung“ .....	484
9.2.5 Schluss .....	485
9.3 Führung und Mikropolitik .....	486
9.3.1 Zur Definition von Mikropolitik.....	486
9.3.2 Mikropolitik als Steuerungstechnik in Organisationen.....	490
9.3.3 Bedingungen für Mikropolitik und darauf aufbauende mikro- politische Taktiken.....	492
9.3.4 Das Fazit: Mikropolitik fördern oder eindämmen? .....	501
9.4 Dilemmata der Führung .....	505
9.4.1 Führungs dilemmata .....	508
9.4.2 Ursachen der Führungs dilemmata .....	514
9.4.3 Zum Umgang mit Führungs dilemmata .....	516
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>519</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>585</b>