

|          |                                                                      |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Führung – Erfolgsbeitrag und Legitimation</b>                     | <b>1</b>  |
| 1.1      | Führungsverständnis                                                  | 1         |
| 1.2      | Führungsprozess und Rahmenbedingungen der Führung                    | 5         |
| 1.2.1    | Personale und strukturelle Führung                                   | 5         |
| 1.2.2    | Führungsprozess und Führungsaufgaben                                 | 11        |
| 1.2.3    | Kernfunktionen der Führung                                           | 14        |
| 1.2.4    | Führungsrollen                                                       | 15        |
| 1.2.5    | Entwicklung der Führungsbeziehung                                    | 19        |
| 1.2.6    | Makropolitischer Führungskontext                                     | 22        |
| 1.3      | Beitrag von Führung zum Unternehmenserfolg                           | 28        |
| 1.3.1    | Zielgrößen des Führungserfolgs                                       | 28        |
| 1.3.2    | Unternehmerisches Zielsystem                                         | 31        |
| 1.3.3    | Zielentwicklung mit der Balanced Scorecard                           | 32        |
| 1.3.4    | Zielvereinbarung und Zielkaskadierung                                | 34        |
| 1.4      | Legitimation von Führung und Führungskompetenz                       | 36        |
| 1.4.1    | Weisungsrecht, Versetzung und Änderungskündigung                     | 36        |
| 1.4.2    | Vertretungs- und Entscheidungsbefugnisse                             | 38        |
| 1.4.3    | Formale und soziale Machtgrundlagen der Führung                      | 39        |
| 1.4.4    | Führungsethik                                                        | 41        |
| 1.4.5    | Führungskompetenz und Kompetenzprofil                                | 49        |
| 1.5      | Zusammenfassung                                                      | 51        |
| 1.6      | Ausblick – Grundlagen moderner Mitarbeiterführung                    | 52        |
| 1.7      | Kontrollaufgaben                                                     | 54        |
|          | Literatur                                                            | 56        |
| <b>2</b> | <b>Individualpsychologische Grundlagen der Führung</b>               | <b>63</b> |
| 2.1      | Führender und Geführter – zwei Persönlichkeiten in der Führungsdyade | 63        |
| 2.1.1    | Persönlichkeit, Persönlichkeitsdimensionen und ihre Messung          | 64        |
| 2.1.2    | Persönlichkeitstypologien                                            | 67        |
| 2.1.3    | Persönlichkeitsentwicklung                                           | 70        |

|          |                                                                                         |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2      | Selbst- und Fremdwahrnehmung .....                                                      | 74         |
| 2.2.1    | Wahrnehmung .....                                                                       | 74         |
| 2.2.2    | Attribution: Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit .....                            | 76         |
| 2.2.3    | Selbstkonzept und Selbstvertrauen .....                                                 | 78         |
| 2.2.4    | Selbstkategorisierung und soziale Identität .....                                       | 81         |
| 2.2.5    | Menschenbilder und Führung .....                                                        | 81         |
| 2.3      | Motivation .....                                                                        | 87         |
| 2.3.1    | Motivation und Leistung .....                                                           | 87         |
| 2.3.2    | Grundmodell der Motivation .....                                                        | 88         |
| 2.3.3    | Bedürfnishierarchie nach Maslow .....                                                   | 92         |
| 2.3.4    | Flow-Konzept nach Csikszentmihalyi .....                                                | 95         |
| 2.3.5    | Theorie der erlernten Motivation nach McClelland .....                                  | 97         |
| 2.3.6    | Leistungsmotivationstheorie nach Atkinson .....                                         | 98         |
| 2.3.7    | VIE-Theorie nach Vroom .....                                                            | 100        |
| 2.3.8    | Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan .....                                       | 104        |
| 2.3.9    | Realisierung von Handlungsabsichten: Motivation<br>und Volition im Rubikon-Modell ..... | 106        |
| 2.4      | Arbeitszufriedenheit .....                                                              | 110        |
| 2.4.1    | Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....                                               | 110        |
| 2.4.2    | Rückkoppelungsmodell nach Porter und Lawler .....                                       | 113        |
| 2.4.3    | Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung .....                                | 115        |
| 2.5      | Zusammenfassung .....                                                                   | 117        |
| 2.6      | Kontrollaufgaben .....                                                                  | 118        |
|          | Literatur .....                                                                         | 119        |
| <b>3</b> | <b>Sozialpsychologische Grundlagen der Führung .....</b>                                | <b>125</b> |
| 3.1      | Grundkonzepte der Sozialpsychologie .....                                               | 125        |
| 3.1.1    | Soziale Identität, Eigen- und Fremdgruppe .....                                         | 126        |
| 3.1.2    | Stereotyp, Vorurteil und Prototyp .....                                                 | 128        |
| 3.1.3    | Soziale Rolle und Rollenkonflikte .....                                                 | 129        |
| 3.1.4    | Soziale Normen und ihre Sanktionierung .....                                            | 132        |
| 3.1.5    | Formelle und informelle Führung .....                                                   | 133        |
| 3.1.6    | Gruppendynamik .....                                                                    | 134        |
| 3.2      | Das soziale System Arbeitsgruppe .....                                                  | 135        |
| 3.2.1    | Arbeitsgruppe und Hochleistungsteam .....                                               | 135        |
| 3.2.2    | Teamentwicklungsphasen .....                                                            | 137        |
| 3.2.3    | Gruppenleistung und Aufgabentypen .....                                                 | 139        |
| 3.2.4    | Gruppendenken .....                                                                     | 141        |
| 3.3      | Das soziale System Unternehmen .....                                                    | 142        |
| 3.3.1    | Konzept der Unternehmenskultur .....                                                    | 143        |
| 3.3.2    | Typen von Unternehmenskulturen .....                                                    | 145        |
| 3.3.3    | Mikropolitik .....                                                                      | 148        |

|          |                                                                                                |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4      | Zusammenfassung .....                                                                          | 149        |
| 3.5      | Kontrollaufgaben .....                                                                         | 150        |
|          | Literatur. ....                                                                                | 151        |
| <b>4</b> | <b>Kommunikationspsychologische Grundlagen der Führung. ....</b>                               | <b>153</b> |
| 4.1      | Kommunikation und ihre Funktion .....                                                          | 153        |
| 4.1.1    | Kommunikationsformen .....                                                                     | 154        |
| 4.1.2    | Bedeutung der Kommunikation für das Selbstkonzept .....                                        | 154        |
| 4.2      | Kommunikationsmodelle. ....                                                                    | 156        |
| 4.2.1    | Das Eisberg-Modell .....                                                                       | 156        |
| 4.2.2    | Das Kommunikationsquadrat. ....                                                                | 157        |
| 4.2.3    | Die Ich-Zustände nach der Transaktionsanalyse .....                                            | 160        |
| 4.3      | Konfliktmanagement .....                                                                       | 163        |
| 4.3.1    | Definition und Funktion von Konflikten .....                                                   | 163        |
| 4.3.2    | Konfliktanalyse und -diagnose. ....                                                            | 166        |
| 4.3.3    | Konfliktlösungsstrategien. ....                                                                | 169        |
| 4.3.4    | Lösungen verhandeln mit dem Harvard-Konzept .....                                              | 170        |
| 4.3.5    | Eskalation verhindern mit Gewaltfreier Kommunikation (GfK) ...                                 | 172        |
| 4.4      | Persönliche Kommunikation im virtuellen Raum .....                                             | 174        |
| 4.4.1    | Kanalreduktionstheorie .....                                                                   | 175        |
| 4.4.2    | Theorie der Medienreichhaltigkeit und der Mediensynchronizität. ...                            | 176        |
| 4.4.3    | Auswirkung agiler Arbeitsformen .....                                                          | 177        |
| 4.4.4    | Belastungsempfinden im Homeoffice .....                                                        | 177        |
| 4.4.5    | Hinweise für die Online-Kommunikation von Führungskräften ...                                  | 178        |
| 4.5      | Zusammenfassung .....                                                                          | 180        |
| 4.6      | Kontrollaufgaben .....                                                                         | 180        |
|          | Literatur. ....                                                                                | 181        |
| <b>5</b> | <b>Führungstheorien und -modelle .....</b>                                                     | <b>183</b> |
| 5.1      | Führungsansätze im Überblick .....                                                             | 183        |
| 5.2      | Eigenschaftsbasierte Ansätze .....                                                             | 185        |
| 5.2.1    | Eigenschaftsansatz – „great man theory“ .....                                                  | 185        |
| 5.2.2    | Charismatische Führung .....                                                                   | 188        |
| 5.3      | Verhaltensansätze (Führungsstile) .....                                                        | 190        |
| 5.3.1    | Eindimensionale Führungsstile (Führungsstiltypologien) .....                                   | 191        |
| 5.3.2    | Zweidimensionale Führungsstilansätze: Ohio-State-Leadership-<br>Quadrant und Grid-Ansatz. .... | 194        |
| 5.3.3    | Mehrdimensionaler Führungsstil: 3-D-Modell nach Reddin. ....                                   | 199        |
| 5.4      | Situationsansätze .....                                                                        | 201        |
| 5.4.1    | Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler .....                                                | 201        |
| 5.4.2    | Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard. ....                                    | 204        |
| 5.4.3    | Weg-Ziel-Theorie nach House. ....                                                              | 208        |
| 5.4.4    | Situationsanalytisches Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton ....                               | 211        |

|          |                                                        |            |
|----------|--------------------------------------------------------|------------|
| 5.5      | Transformationale Ansätze („New Leadership“)           | 214        |
| 5.5.1    | Servant Leadership                                     | 215        |
| 5.5.2    | Neocharismatische Führung                              | 218        |
| 5.5.3    | Full Range of Leadership                               | 221        |
| 5.5.4    | Super Leadership                                       | 225        |
| 5.5.5    | Authentische Führung                                   | 228        |
| 5.5.6    | Plural Leadership                                      | 232        |
| 5.6      | New Work-Ansätze                                       | 237        |
| 5.6.1    | Agile Führung                                          | 238        |
| 5.6.2    | Digital Leadership                                     | 244        |
| 5.6.3    | Positive Leadership                                    | 251        |
| 5.7      | Systemische Führung                                    | 254        |
| 5.8      | Zusammenfassung                                        | 258        |
| 5.9      | Kontrollaufgaben                                       | 260        |
|          | Literatur                                              | 263        |
| <b>6</b> | <b>Führungsinstrumente in der Praxis</b>               | <b>271</b> |
| 6.1      | Aufgaben übertragen                                    | 273        |
| 6.1.1    | Information                                            | 273        |
| 6.1.2    | Anweisung                                              | 273        |
| 6.1.3    | Unterweisung                                           | 274        |
| 6.1.4    | Delegationsgespräch                                    | 275        |
| 6.1.5    | Führungsfunktion von Unternehmenszielen und Kennzahlen | 276        |
| 6.1.6    | Zielvereinbarungsgespräch                              | 277        |
| 6.2      | Verhalten steuern                                      | 280        |
| 6.2.1    | Feedback                                               | 281        |
| 6.2.2    | Personalbeurteilungsgespräch                           | 284        |
| 6.2.3    | Kritikgespräch                                         | 289        |
| 6.2.4    | Abmahnungs- und Trennungsgespräche                     | 290        |
| 6.3      | Commitment stärken                                     | 291        |
| 6.3.1    | Jahresgespräch                                         | 292        |
| 6.3.2    | Personalentwicklungsgespräch                           | 292        |
| 6.3.3    | Rückkehrgespräch                                       | 293        |
| 6.3.4    | Coaching                                               | 294        |
| 6.3.5    | Ergonomische Arbeitsgestaltung                         | 296        |
| 6.3.6    | Führungsgrundsätze und Verhaltenskodizes               | 297        |
| 6.4      | Zusammenarbeit fördern                                 | 297        |
| 6.4.1    | Leitung von Besprechungen                              | 297        |
| 6.4.2    | Moderation von Meetings                                | 299        |
| 6.4.3    | Mediation von Konflikten                               | 301        |
| 6.4.4    | Definierte Arbeitsmethoden wie z. B. Scrum             | 303        |

|          |                                                      |            |
|----------|------------------------------------------------------|------------|
| 6.5      | Zusammenfassung .....                                | 303        |
| 6.6      | Kontrollaufgaben .....                               | 303        |
|          | Literatur .....                                      | 304        |
| <b>7</b> | <b>Soziale Verantwortung der Führungskraft .....</b> | <b>307</b> |
| 7.1      | Sicherheit und Gesundheit .....                      | 308        |
| 7.1.1    | Fürsorgepflicht .....                                | 308        |
| 7.1.2    | Work-Life-Balance .....                              | 309        |
| 7.1.3    | Burnout-Prävention .....                             | 310        |
| 7.1.4    | Verhalten bei vermutetem Substanzmissbrauch .....    | 312        |
| 7.1.5    | Verhalten bei Mobbing .....                          | 315        |
| 7.2      | Gleichbehandlung .....                               | 317        |
| 7.2.1    | Gender Mainstreaming .....                           | 319        |
| 7.2.2    | Biosoziale Geschlechterrollentheorie .....           | 320        |
| 7.2.3    | Diversity Management .....                           | 321        |
| 7.2.4    | Praktische Implikationen für Führungskräfte .....    | 322        |
| 7.3      | Employability .....                                  | 323        |
| 7.3.1    | Lebenslanges Lernen .....                            | 323        |
| 7.3.2    | Beschäftigungsfähigkeit .....                        | 325        |
| 7.4      | Zusammenfassung .....                                | 326        |
| 7.5      | Kontrollaufgaben .....                               | 326        |
|          | Literatur .....                                      | 327        |
|          | <b>Lösungen zu den Kontrollfragen .....</b>          | <b>331</b> |
|          | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>                    | <b>341</b> |