

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<b>1 Einleitung: Die Herausforderungen der Arbeitswelt .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Systemische Führung .....</b>	<b>27</b>
2.1 Herleitung, Geschichte und Erklärung der Begriffe »System«, »systemisch« und »Systemtheorie« .....	27
2.1.1 Ein Ausflug in die Geschichte .....	27
2.1.2 Die allgemeine Systemtheorie .....	32
2.1.3 Die soziologische Systemtheorie .....	34
2.1.4 Die personale Systemtheorie .....	35
2.1.5 Synergy Arithmetic: 1 + 1 = 3 oder 2 oder doch 1? .....	36
2.2 Zu den Begriffen »Führung« und »Leadership« .....	39
2.3 Von der Systemtheorie und dem Begriff »Führung« zur systemischen Führung ...	41
2.4 Modelle der systemischen Führung .....	42
2.4.1 Das SANTIAGO-Prinzip .....	43
2.4.2 Der 30-Punkte-Plan systemischer Führung nach Achouri .....	51
2.4.3 Arnolds »29 Regeln für ein kluges Leadership« .....	55
2.4.4 Das Sphärenmodell der systemischen Führung nach Pinnow .....	57
2.5 Kompetenzen und Eigenschaften systemischer Führungskräfte .....	59
<b>3 Führung auf Distanz .....</b>	<b>63</b>
3.1 Zum Begriff »Führung auf Distanz« .....	63
3.2 Typologie von »Führung auf Distanz« nach Antonakis und Atwater .....	66
3.3 Erfolgskriterien bei Führung auf Distanz .....	74
3.3.1 Vertrauen und Aufbau von Vertrauen .....	75
3.3.2 Selbstführung und Selbstorganisation .....	79
3.3.3 Teamaufbau und Teamgestaltung .....	81
3.3.4 Kommunikation und Kommunikationsmittel .....	86
3.3.5 Konflikte und Konfliktlösung auf Distanz .....	97
3.4 Anforderungen an eine Führungskraft auf Distanz .....	101
<b>4 Interkulturelle Kommunikation .....</b>	<b>105</b>
4.1 Was bedeutet »interkulturelle Kommunikation« eigentlich? .....	105
4.2 Hofstede's Kulturdimensionen .....	109
4.2.1 »Power Distance« – Machtdistanz .....	111
4.2.2 »Uncertainty Avoidance« – Unsicherheitsvermeidung .....	113
4.2.3 »Individualism vs. Collectivism« – Individualismus vs. Kollektivismus ..	117

4.2.4	»Masculinity vs. Femininity« – Maskulinität vs. Femininität .....	119
4.2.5	»Long-Term vs. Short-Term Orientation« – lang- vs. kurzfristige Ausrichtung .....	121
4.2.6	»Indulgence vs. Restraint« – Genuss vs. Zurückhaltung .....	123
4.2.7	Kritische Würdigung von Hofsteds Dimensionen .....	124
4.2.8	Hofstede: Organisationen, Management und nationale Kulturen .....	132
4.3	Erin Meyers »Kulturlandkarte« .....	143
4.3.1	Kommunizieren: niedrige vs. hohe Kontextabhängigkeit .....	144
4.3.2	Leistungen evaluieren: direktes vs. indirektes negatives Feedback .....	146
4.3.3	Überzeugen: prinzipienbasiert vs. anwendungsbasiert .....	147
4.3.4	Führen: egalitär vs. hierarchisch .....	148
4.3.5	Entscheiden: konsensual vs. top-down .....	150
4.3.6	Vertrauen: aufgabenbasiert vs. beziehungsbasiert .....	152
4.3.7	Uneinigkeit: Konfrontation vs. Konfrontationsvermeidung .....	153
4.3.8	Planen: lineares vs. flexibles Zeitverständnis .....	155
4.3.9	Kritische Würdigung von Meyers Analysen .....	156
4.4	Visualisierung der Kulturdimensionen .....	156
4.5	Herausforderungen und Erfolgskriterien für Führungskräfte interkultureller Teams .....	160
4.6	Der ethnozentrische Ansatz – ein entscheidendes Asset für international agierende Unternehmen? .....	163
<b>5</b>	<b>Closing the Gap – das Zusammenspiel von systemischer Führung, Führung auf Distanz und Interkulturalität .....</b>	<b>169</b>
5.1	Produktivität und Menschlichkeit .....	169
5.2	Fazit: Positive Einflüsse systemischer Führung und interkulturellen Know-hows auf Führung auf Distanz .....	172
5.3	21 Ideen für eine erfolgreiche Führung auf Distanz in einem interkulturellen Umfeld .....	177
	Literaturverzeichnis .....	179
	Stichwortverzeichnis .....	187