

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Begriffliche Grundlagen des Führungskonzepts .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Entwicklung und Einordnung des Führungsbegriffs.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Führung und Betriebswirtschaftslehre.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Führung und Management in Organisationen.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Führungsdefinitionen .....</b>	<b>18</b>
1.4.1 Funktionen der Führung .....	23
1.4.2 Struktur der Führung.....	29
1.4.3 Prozess der Führung.....	33
<b>1.5 Evaluation und Effizienz der Führung.....</b>	<b>36</b>
<b>1.6 Menschenbilder der Führung.....</b>	<b>46</b>
<b>1.7 Ethik und Personalführung .....</b>	<b>50</b>
<b>1.8 Führungsforschung und Personalführungslehre .....</b>	<b>54</b>
1.8.1 Grundbegriffe des Führungskonzepts.....	55
1.8.2 Stand und Trends der Führungsforschung .....	62
1.8.3 Forschungsmethoden und Terminologie.....	67
1.8.4 Rahmenkonzept einer Personalführungslehre.....	73
1.8.5 Erlernbarkeit von Führungskompetenz .....	79
1.8.5.1 Lernbegriffe und Lernphänomene.....	82
1.8.5.2 Lernbedarf und Lernmethoden .....	91
1.8.5.3 Fazit .....	98

<b>2</b>	<b>Personale Führungsansätze .....</b>	<b>101</b>
<b>2.1</b>	<b>Persönliches Wollen: Motive und Erwartungen.....</b>	<b>103</b>
2.1.1	Abgrenzung des Motivationsbegriffs .....	104
2.1.2	Inhaltstheorien der Motivation .....	111
2.1.2.1	Theorie der Bedürfnishierarchie (Maslow) .....	112
2.1.2.2	Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg .....	114
2.1.2.3	ERG-Modell (Alderfer) .....	119
2.1.2.4	Theorie der gelernten Bedürfnisse (McClelland) .....	120
2.1.2.5	Profil der fundamentalen Motive (Reiss) .....	124
2.1.3	Prozesstheorien der Motivation .....	128
2.1.3.1	Kognitive Gleichgewichtstheorie (Adams) .....	129
2.1.3.2	VIE-Motivationstheorie (Vroom) .....	131
2.1.3.3	Erwartungs-Wert-Modell (Porter/Lawler) .....	134
2.1.3.4	Theorie der Leistungsmotivation (Atkinson) .....	137
2.1.3.5	Attributionstheorien der Motivation .....	140
2.1.3.6	Erweitertes Motivationsmodell (Heckhausen) .....	145
2.1.3.7	Rollen-Motivationstheorien (Miner) .....	149
2.1.4	Motivation und Arbeitszufriedenheit .....	152
2.1.4.1	Definitionen und Messung von Arbeitszufriedenheit ...	154
2.1.4.2	Wirkungen von Arbeitszufriedenheit .....	157
2.1.5	Identifikation als Anreizwert .....	161
2.1.6	Anreizsysteme .....	164
2.1.7	Demotivation und Remotivation .....	169
<b>2.2</b>	<b>Individuelles Können: Eigenschaften und Fähigkeiten.....</b>	<b>171</b>
2.2.1	Eigenschaftsansätze der Führung .....	173
2.2.1.1	Ältere Eigenschaftsansätze .....	174
2.2.1.2	Neuere Eigenschaftsansätze .....	175
2.2.1.3	Kritik der Eigenschaftsansätze .....	179

2.2.2	Charismatische Führungsansätze .....	181
2.2.2.1	Webers Charisma-Konzept .....	183
2.2.2.2	Theorie charismatischer Führung (House).....	185
2.2.2.3	Charismatischer Führungsansatz (Conger/Kanungo) ...	188
2.2.2.4	Charismatischer Führungsansatz (Shamir/House/Arthur) .....	191
2.2.2.5	Kritik der charismatischen Führungsansätze .....	195
2.2.3	Attributionsmodelle der Führung.....	200
2.2.4	Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führung .....	202
<b>3</b>	<b>Verhaltensansätze der Führung .....</b>	<b>207</b>
<b>3.1</b>	<b>Dimensionen des Führungsverhaltens.....</b>	<b>208</b>
3.1.1	Ohio-State-Studien.....	209
3.1.2	Michigan-Studien.....	216
3.1.3	Managerial-Grid-Modell (Blake/Mouton/McCanse).....	227
<b>3.2</b>	<b>Führungsstile.....</b>	<b>236</b>
3.2.1	Klassische Modelle des Führungsverhaltens (Lewin/Lippitt/White und Tannenbaum/Schmidt) .....	237
3.2.2	Idealtypische Führungsstile .....	244
3.2.3	Kooperative Führung .....	253
3.2.4	Supportive Leadership .....	257
3.2.4.1	Coaching .....	259
3.2.4.2	Mentoring .....	262

<b>3.3</b>	<b>Entscheidungsverhalten und Personalführung .....</b>	<b>265</b>
3.3.1	Entscheidungsorientierte Führung .....	266
3.3.2	Entscheidungstheoretische Rationalität .....	270
3.3.3	Normativer Entscheidungs-Ansatz (Vroom/Yetton).....	275
<b>4</b>	<b>Aufgabenumwelt und Führungsverhalten .....</b>	<b>287</b>
<b>4.1</b>	<b>Dreidimensionaler Verhaltensansatz der Führung (Reddin).....</b>	<b>289</b>
<b>4.2</b>	<b>Bereitschaftsgrad-Modell (Hersey/Blanchard) .....</b>	<b>292</b>
<b>4.3</b>	<b>Kontingenzmodell der effektiven Führung (Fiedler) .....</b>	<b>300</b>
<b>4.4</b>	<b>Weg-Ziel-Ansätze der Führung .....</b>	<b>313</b>
4.4.1	Motivationstheoretisches Weg-Ziel-Modell (Evans/House).....	315
4.4.2	Motivationales Führungsmodell (Neuberger) .....	323
4.4.3	Kritik der Weg-Ziel-Modelle .....	328

<b>5</b>	<b>Führungsbeziehung .....</b>	<b>331</b>
<b>5.1</b>	<b>Transaktionale und transformationale Führung .....</b>	<b>332</b>
5.1.1	Transaktionale Führungsansätze .....	334
5.1.1.1	Idiosynkrasie-Kredit-Modell .....	335
5.1.1.2	Rollentheoretische Ansätze in Dyaden .....	336
5.1.1.3	Rollentheoretische Ansätze in Teams .....	338
5.1.2	Transformationale Führungsansätze .....	341
5.1.2.1	Transformationale Führung (Burns) .....	343
5.1.2.2	Transformation der Organisation (Bass) .....	343
<b>5.2</b>	<b>Macht in der Führungsbeziehung .....</b>	<b>346</b>
5.2.1	Begriff der Macht .....	348
5.2.2	Machtbasen .....	352
5.2.2.1	Sanktionsmacht .....	356
5.2.2.2	Macht durch Sachkenntnis und Information .....	358
5.2.2.3	Macht durch Identifikation .....	358
5.2.2.4	Macht durch Legitimation .....	360
5.2.3	Machtwirkung .....	362
5.2.4	Führung und Mikropolitik .....	365
<b>5.3</b>	<b>Ökonomische Perspektiven der Führung .....</b>	<b>369</b>
5.3.1	Transaktionskostenansatz .....	370
5.3.2	Principal-Agent-Ansatz .....	372
5.3.3	Property-Rights-Ansatz .....	375
<b>5.4</b>	<b>Kommunikationsbeziehung .....</b>	<b>376</b>
5.4.1	Merkmale interpersoneller Kommunikation .....	378
5.4.2	Kommunikationsnetzwerke .....	381
5.4.3	Kommunikation in der Personalführung .....	386

<b>5.5 Konflikte in der Führungsbeziehung.....</b>	<b>393</b>
5.5.1 Ursachen und Entstehung von Konflikten.....	396
5.5.2 Phasen des Konfliktverlaufs und Ergebnisse.....	400
5.5.3 Konfliktthandhabung.....	402
<b>5.6 Die lernende Organisation und Führung .....</b>	<b>409</b>
5.6.1 Organisationsentwicklung .....	409
5.6.2 Organizational Learning .....	415
5.6.3 Wissensmanagement .....	425

## **6 Führungsbedarf: Meso- und Makro-Kontingenzen der Führung .....431**

<b>6.1 Organisationsinterne Meso-Kontingenzen der Führung .....</b>	<b>437</b>
6.1.1 Organisation als Determinante der Personalführung.....	439
6.1.2 Neue Organisationsformen und Führung.....	444
6.1.2.1 Lean Management.....	444
6.1.2.2 Virtuelle Organisationen.....	453
6.1.2.3 Neue Beschäftigungsverhältnisse .....	455
6.1.3 Führungsgrundsätze.....	459
6.1.3.1 Anforderungen an die Ausgestaltung .....	460
6.1.3.2 Inhalte und praktische Umsetzung .....	461
6.1.3.3 Kritik der Führungsgrundsätze .....	468
6.1.4 Symbolische Führung .....	469
6.1.5 Unternehmenskultur und Führung ('Cultural Leadership') .....	473
6.1.5.1 Funktionen der Unternehmenskultur.....	474

6.1.5.2 Wechselbeziehungen von Unternehmenskultur und Führung .....	479
6.1.5.3 Grenzen der Einflussnahme .....	481
6.1.5.4 Wandel der Organisationskultur (Silverzweig/Allen) ....	485
6.1.5.5 Cultural Leadership .....	487
6.1.5.6 Kritik der unternehmenskulturzentrierten Führung .....	491
6.1.6 Strategische Führung .....	492
6.1.7 Unternehmerisch-initiierte Führung ('Corporate Entrepreneurship') .....	501
6.1.8 Substitutionstheorie der Führung .....	509
6.1.9 Selbstorganisation .....	512
<b>6.2 Organisationsexterne Makro-Kontingenzen der Führung .....</b>	<b>517</b>
6.2.1 Systemtheoretische Ansätze .....	519
6.2.2 Interkulturelle Personalführung .....	525
6.2.2.1 Kulturdimensionen des Führungsverhaltens .....	529
6.2.2.2 Führungsverhalten im interkulturellen Vergleich .....	535
6.2.2.3 Führung multinationaler Unternehmen .....	537
6.2.2.4 Diversity-Management .....	542
6.2.2.5 Interkulturelle Kompetenz von Managern .....	547
6.2.3 Führung in Krisensituationen .....	550
6.2.4 Evolutionstheorien .....	551
6.2.5 'Macro-oriented Model of Leadership' (Hunt/Osborn) .....	556

<b>7</b>	<b>Praktische Führungsmodelle .....</b>	<b>563</b>
<b>7.1</b>	<b>Zürcher Ansatz.....</b>	<b>564</b>
<b>7.2</b>	<b>St. Galler Management-Modell.....</b>	<b>569</b>
<b>7.3</b>	<b>7-S-Modell.....</b>	<b>577</b>
<b>7.4</b>	<b>Harzburger Modell .....</b>	<b>579</b>
<b>7.5</b>	<b>Management by Objectives .....</b>	<b>583</b>
<b>7.6</b>	<b>Management by Exception.....</b>	<b>585</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>587</b>
	<b>Sachregister .....</b>	<b>643</b>



# Abbildungsverzeichnis

## Kapitel 1

<b>1-1:</b>	Die vier Untersuchungsfelder der Organisationswissenschaften .....	9
<b>1-2:</b>	Management als umfassende zielorientierte Führung .....	15
<b>1-3:</b>	Unterschiede zwischen 'Management' und 'Leadership' .....	17
<b>1-4:</b>	Gestaltungsfelder der Führung .....	28
<b>1-5:</b>	Effizienzvariablen der Führung .....	40
<b>1-6:</b>	Menschenbilder und deren .....	49
<b>1-7:</b>	Die wissenschaftliche Methodik .....	56
<b>1-8:</b>	Wissenschaftliche Erhebungsmethoden .....	68
<b>1-9:</b>	Intervenierende Variablen .....	71
<b>1-10:</b>	Moderierende Variablen .....	72
<b>1-11:</b>	Modelltyp personaler Ansätze .....	75
<b>1-12:</b>	Modelltyp der Verhaltensansätze .....	76
<b>1-13:</b>	Situative Ansätze: Modelltyp 1 .....	76
<b>1-14:</b>	Situative Ansätze: Modelltyp 2 .....	77
<b>1-15:</b>	Modelltyp multipler Kontingenzansätze .....	79
<b>1-16:</b>	Lernhindernisse .....	90

## Kapitel 2

<b>2-1:</b>	Bestimmungsgrößen des Verhaltens .....	103
<b>2-2:</b>	Der Weg von der Motivation zum Handeln .....	108
<b>2-3:</b>	Modell des motivischen Verhaltens in der Organisation .....	110
<b>2-4:</b>	Hierarchie der Motivgruppen nach Maslow .....	113
<b>2-5:</b>	Kontinuum der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg .....	115
<b>2-6:</b>	Arbeitsfaktoren nach Herzberg .....	118
<b>2-7:</b>	Dynamische Motivbeziehungen im ERG-Modell von Alderfer .....	120
<b>2-8:</b>	Kongruenz von Führungsstil, Organisationsklima und Organisationseinheit .....	123
<b>2-9:</b>	Reiss-Profil der fundamentalen Motive .....	126
<b>2-10:</b>	Determinanten der E→P-Erwartungen .....	135
<b>2-11:</b>	Determinanten der P→O-Erwartungen .....	136

<b>2-12:</b>	Verhaltenstendenz als Funktion der Motivstärke und Erfolgswahrscheinlichkeit.....	140
<b>2-13:</b>	Zusammenhang zwischen Informationsmuster und Attribution ....	143
<b>2-14:</b>	Attributionsschema .....	144
<b>2-15:</b>	Beziehungen zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit ....	158
<b>2-16:</b>	Vergleich charismatischer Führungsansätze .....	183
<b>2-17:</b>	Der charismatische Führungsansatz von House .....	188
<b>2-18:</b>	Charismatische und nicht charismatische Führungspersonen nach Conger/Kanungo .....	190
<b>2-19:</b>	Der charismatische Führungsansatz von Shamir/House/Arthur .....	192
<b>2-20:</b>	Theorie der kognitiven Ressourcen .....	205

## Kapitel 3

<b>3-1:</b>	Führungsformen bei Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung nach Lawler .....	209
<b>3-2:</b>	Die Führungsverhaltensdimensionen der Ohio-Schule .....	213
<b>3-3:</b>	Führungssysteme 1 bis 4 nach Likert .....	222
<b>3-4:</b>	Die Beziehungen zwischen kausalen, intervenierenden und resultierenden Variablen nach Likert .....	224
<b>3-5:</b>	Schematische Darstellung der Variablenbeziehungen in einem System-1- oder System-2-Unternehmen und in einem System-4-Unternehmen .....	225
<b>3-6:</b>	Führungs-Verhaltensgitter (Managerial Grid) nach Blake/Mouton/McCanse .....	230
<b>3-7:</b>	Führungsverhalten in den Iowa-Studien nach White/Lippitt .....	238
<b>3-8:</b>	Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt ..	243
<b>3-9:</b>	Kategorien des Führungsstils nach Lattmann .....	251
<b>3-10:</b>	Funktionen des Mentoring .....	264
<b>3-11:</b>	Entscheidungsorientiertes Führungsmodell nach Schindel/Wenger .....	268
<b>3-12:</b>	Klassifikation von Entscheidungsprozessen nach Vroom .....	277
<b>3-13:</b>	Entscheidungsbaum der Problemtypen nach Vroom .....	281

**Kapitel 4**

<b>4-1:</b>	Das 3-D-Modell der Führung nach Reddin .....	291
<b>4-2:</b>	Das situative Modell der Führung von Hersey/Blanchard/ Johnson.....	296
<b>4-3:</b>	Zwei-Stufen-Prozess der Mitarbeiterentwicklung nach Hersey/Blanchard/Johnson .....	298
<b>4-4:</b>	Variablenbeziehungen des Kontingenzmodells .....	305
<b>4-5:</b>	Zusammenhang zwischen LPC-Wert des Führenden und Gruppenleistung nach Fiedler .....	306
<b>4-6:</b>	Situative Merkmalskombinationen und Kontingenzhypothesen nach Fiedler.....	308
<b>4-7:</b>	Führungsstil, Führungsverhalten und Leistung in unterschiedlichen Situationen.....	309
<b>4-8:</b>	Variablenbeziehungen der Weg-Ziel-Modelle der Führung .....	314
<b>4-9:</b>	Weg-Ziel-Modell der Führung von Evans und House nach Neuberger .....	316
<b>4-10:</b>	Eine Rahmenkonzeption der Führung .....	325

**Kapitel 5**

<b>5-1:</b>	Grundtypen von Kommunikationsnetzwerken .....	383
<b>5-2:</b>	Kommunikationsbarrieren zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter .....	388
<b>5-3:</b>	Zusammenhänge zwischen Personalführung und organisationalem Lernen .....	420

**Kapitel 6**

<b>6-1:</b>	'Demands', 'Constraints' und 'Choices' als situative Determinanten des Führungsverhaltens.....	435
<b>6-2:</b>	Die '10 Gebote' von McKinsey zur Schaffung einer horizontalen Organisationsstruktur .....	447
<b>6-3:</b>	Führungsgrundsätze der Volkswagen AG, September 1983 .....	466
<b>6-4:</b>	Symbolisierte versus symbolisierende Führung .....	472
<b>6-5:</b>	Primäreigenschaften der Unternehmenskultur .....	476
<b>6-6:</b>	Kulturebenen und deren Interaktionen .....	478

<b>6-7:</b>	'Normative Systems Model' der Unternehmenskulturgestaltung....	486
<b>6-8:</b>	Vorgehensweisen zur 'Bekämpfung' von Widerständen gegen den organisationalen Wandel .....	490
<b>6-9:</b>	Bausteine strategischer Führungskompetenz .....	501
<b>6-10:</b>	'Substitute' und 'Neutralisierer' des Führungshandelns.....	510
<b>6-11:</b>	Mögliche Konsequenzen des Wertewandels für die Personalführung .....	522
<b>6-12:</b>	Erweitertes 'Multiple Organization Level Leadership Model' von Hunt.....	524
<b>6-13:</b>	Unterschiede zwischen Kulturkreisen mit großer und geringer Machtdistanz.....	532
<b>6-14:</b>	Konfliktpotentiale zwischen Deutschen und Franzosen .....	541
<b>6-15:</b>	Bezugsrahmen des Diversity-Managements .....	545
<b>6-16:</b>	Klassifikation interkultureller Trainingsformen nach Gudykunst/Hammer .....	548
<b>6-17:</b>	'Multiple Influence Model of Leadership'.....	557

## Kapitel 7

<b>7-1:</b>	Der 'Zürcher Ansatz' im Überblick .....	564
<b>7-2:</b>	Vertikale und horizontale Beziehungen im Zürcher Ansatz.....	566
<b>7-3:</b>	'Autoritätstypen' im Zürcher Ansatz .....	567
<b>7-4:</b>	Die integrative Sichtweise des Zürcher Ansatzes .....	568
<b>7-5:</b>	Der Führungswürfel.....	570
<b>7-6:</b>	Konzept Integriertes Management .....	573
<b>7-7:</b>	Das neue St. Galler Management-Modell.....	575
<b>7-8:</b>	7-S-Modell .....	577