

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V	<b>E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen</b> .....	465
Inhaltsverzeichnis .....	IX	I. Überblick .....	467
<b>A. Führung und Führungsbeziehungen</b> .....	1	II. Führung und organisationaler Wandel .....	467
I. Überblick .....	3	III. Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen ..	471
II. Führung als soziale Tatsache .....	4	IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	620
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung .....	26	<b>F. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen</b> .....	623
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	69	I. Überblick .....	625
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	93	II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung .	626
<b>B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen</b> .....	95	III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung .....	629
I. Überblick .....	97	IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung .....	632
II. Führung und die Sicht des Einzelnen .....	98	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung .....	648
III. Führung und die Sicht der Gruppe .....	142	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	663
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	166	Glossar .....	665
<b>C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen</b> ...	167	Literaturverzeichnis .....	675
I. Überblick .....	169	Stichwortverzeichnis .....	755
II. Motivierende Führungsbeziehungen .....	169		
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen .....	231		
IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen .....	282		
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	305		
<b>D. Gestaltung von Führungsbeziehungen</b> ....	307		
I. Überblick .....	309		
II. Gestaltung durch Führungsstile .....	309		
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente ....	365		
IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling ....	428		
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ...	463		

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V	1.4 Effektivität bei der Führung von Gruppen .....	78
Inhaltsübersicht .....	VII	2. Wie sich Führung und Organisation ergänzen .....	84
<b>A. Führung und Führungsbeziehungen</b> .....	1	2.1 Verhaltensbeeinflussung durch Führung und Organisation .....	85
<b>I. Überblick</b> .....	3	2.2 Führungsbedarf und Führungssubstitution in Organisationen .....	86
<b>II. Führung als soziale Tatsache</b> .....	4	2.3 Organisationale Vorsteuerung von Personalführung .....	88
1. Warum Führung existiert und wodurch sie sich legitimiert .....	4	<b>V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen</b> ..	93
1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung .....	4		
1.2 Führungsebenen und Führungsfelder	9	<b>B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen</b> .....	95
1.3 Führungsideologien .....	10	<b>I. Überblick</b> .....	97
2. Was Führung ist und wodurch sie zugeschrieben wird .....	13	<b>II. Führung und die Sicht des Einzelnen</b> .....	98
2.1 Führungsverständnisse .....	13	1. Eigenschaftstheorie der Führung: Welche Merkmale Führende besitzen .....	98
2.2 Führungsdefinitionen .....	20	1.1 Hintergrund .....	98
<b>III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung</b> .....	26	1.2 Zentrale Aussagen .....	98
1. Welche Personen auftreten und was ihr Handeln beeinflusst .....	26	1.3 Kritische Würdigung .....	105
1.1 Perspektive der Geführten .....	26	2. Attributionstheorie der Führung: Wie Führung zugeschrieben wird .....	109
1.2 Perspektive der Führenden .....	33	2.1 Hintergrund .....	109
2. Wie Personen in Führungsbeziehungen interagieren .....	40	2.2 Zentrale Aussagen .....	109
2.1 Entstehung und Regulierung von Interaktion .....	41	2.3 Kritische Würdigung .....	114
2.2 Basiskategorien von Interaktion .....	46	3. Tiefenpsychologische Führungstheorie: Warum Führung im Unbewussten verankert ist .....	115
3. Welche Rolle die Führungssituation spielt	55	3.1 Hintergrund .....	115
3.1 Bedeutung und Verständnis der Führungssituation .....	55	3.2 Zentrale Aussagen .....	116
3.2 Ausprägungen der Führungssituation	57	3.3 Kritische Würdigung .....	121
4. Was Führungserfolg meint und wie er erfasst wird .....	62	4. Charismatische Führungstheorie: Wenn Führende beeindruckend erscheinen .....	123
4.1 Definition und Bedeutung von Führungserfolg .....	62	4.1 Hintergrund .....	123
4.2 Kriterien des Führungserfolgs .....	65	4.2 Zentrale Aussagen .....	124
<b>IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden</b> .....	69	4.3 Kritische Würdigung .....	127
1. Was die Führung von Gruppen auszeichnet .....	69	5. Authentische Führungstheorie: Was das Selbst für die Führung bedeutet .....	129
1.1 Formen und Ziele von Gruppenarbeit	69	5.1 Hintergrund .....	129
1.2 Notwendigkeit der Führung von Gruppen .....	71	5.2 Zentrale Aussagen .....	129
1.3 Besonderheiten der Führung von Gruppen .....	71	5.3 Kritische Würdigung .....	134
		6. Machttheorie der Führung: Worauf sich der Einfluss von Führenden gründet .....	136
		6.1 Hintergrund .....	136
		6.2 Zentrale Aussagen .....	136

6.3 Kritische Würdigung.....	141	<b>III. Lernförderliche Führungsbeziehungen....</b>	<b>231</b>
<b>III. Führung und die Sicht der Gruppe.....</b>	<b>142</b>	1. Was Lernen ist und warum Lernen in Führungsbeziehungen unabdingbar ist ...	231
1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung: Warum Führung gewährt wird.....	142	1.1 Bedeutung von Lernen im Führung- ungskontext .....	231
1.1 Hintergrund .....	142	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen .....	236
1.2 Zentrale Aussagen .....	143	1.3 Entwicklungslinien der Lerntheorie ..	238
1.3 Kritische Würdigung.....	143	2. Welche Rahmenkonzeption zum Lernen vorliegt .....	245
2. Divergenztheorem der Führung: Was Führende leisten müssen .....	146	2.1 Bedingungen des Lernens .....	245
2.1 Hintergrund .....	146	2.2 Prozesse des Lernens .....	248
2.2 Zentrale Aussagen .....	147	2.3 Ergebnisse des Lernens .....	253
2.3 Kritische Würdigung.....	149	3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben .....	255
3. Dyadentheorie der Führung: Wie Führende Beziehungsqualitäten differenzieren ...	151	3.1 Handlungsoptionen .....	255
3.1 Hintergrund .....	151	3.2 Behavioristisches Lernen in Führungsbeziehungen .....	259
3.2 Zentrale Aussagen .....	151	3.3 Kognitivistisches Lernen in Führungsbeziehungen .....	260
3.3 Kritische Würdigung.....	155	3.4 Konstruktivistisches Lernen in Führungsbeziehungen .....	265
4. Soziale Identitätstheorie der Führung: Warum Führende ein Stück von uns selbst sind .....	159	3.5 Handlungsintegration .....	279
4.1 Hintergrund .....	159	<b>IV. Entscheidungsförderung in Führungsbe- ziehungen .....</b>	<b>282</b>
4.2 Zentrale Aussagen .....	160	1. Was Entscheidungen sind und warum Entscheidungen in Führungsbeziehungen unabdingbar sind .....	282
4.3 Kritische Würdigung.....	164	1.1 Bedeutung von Entscheidungen im Führungskontext .....	282
<b>IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..</b>	<b>166</b>	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen .....	283
<b>C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen ...</b>	<b>167</b>	1.3 Entwicklungslinien der Entscheidungstheorie .....	284
<b>I. Überblick .....</b>	<b>169</b>	2. Was die rationale Entscheidungstheorie leistet .....	286
<b>II. Motivierende Führungsbeziehungen.....</b>	<b>169</b>	3. Welche Bedeutung verhaltensbasierten Entscheidungsmodellen zukommt .....	289
1. Was Motivation ist und warum Motiva- tion in Führungsbeziehungen unabding- bar ist .....	169	3.1 Herbert Simons Konzept der be- grenzten Rationalität .....	289
1.1 Bedeutung von Motivation im Füh- rungskontext .....	169	3.2 Heuristiken und Biases .....	292
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen .....	170	3.3 Adaptive Heuristiken .....	294
1.3 Entwicklungslinien der Motivations- theorie .....	173	3.4 Intuitives und lebensnahes Entschei- den .....	297
2. Welche Zugänge zur Motivation vorliegen	175	4. Implikationen für die Führungspraxis ....	299
2.1 Inhaltsanalytische Perspektive .....	175	4.1 Implikationen für von Risiko gepräg- te Entscheidungssituationen.....	300
2.2 Prozessanalytische Perspektive .....	191	4.2 Implikationen für von Unsicherheit geprägte Entscheidungssituationen ..	302
2.3 Funktionsanalytische Perspektive....	205	<b>V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..</b>	<b>305</b>
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben .....	215		
3.1 Handlungsoptionen .....	215		
3.2 Inhaltsanalytische Implikationen ....	215		
3.3 Prozessanalytische Implikationen....	218		
3.4 Funktionsanalytische Implikationen .	224		
3.5 Handlungsintegration .....	227		

<b>D. Gestaltung von Führungsbeziehungen</b> . . . . .	307	4.4 Führungsgrundsätze . . . . .	414
<b>I. Überblick</b> . . . . .	309	4.5 Betriebliche Anreizsysteme . . . . .	417
<b>II. Gestaltung durch Führungsstile</b> . . . . .	309	4.6 Budgets . . . . .	423
1. Wie sich dem Führungsstil genähert werden kann . . . . .	309	4.7 Stellenbeschreibungen . . . . .	426
2. Welche Bedeutung macht-, aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsstilen zukommt . . . . .	311	<b>IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling</b> . . . . .	428
2.1 Iowa-Studien (Lewin/Lippitt/White) . . . . .	312	1. Was unter Führungs-Controlling zu verstehen ist . . . . .	428
2.2 Führungsstilkontinuum (Tannenbaum/Schmidt) . . . . .	314	2. Wie Führungs-Controlling konkretisiert und differenziert werden kann . . . . .	430
2.3 Entscheidungsmodell der Führung (Vroom/Yetton) . . . . .	317	3. Welche Instrumente im Führungs-Controlling genutzt werden können . . . . .	435
2.4 Ohio-Studien (u. a. Fleishman) . . . . .	320	3.1 Beobachtungen und Beurteilungen . . . . .	435
2.5 Verhaltensgitter der Führung (Blake/Mouton) . . . . .	324	3.2 Gespräche . . . . .	438
2.6 Reifegrad-Modell der Führung (Hersey/Blanchard) . . . . .	329	3.3 Mitarbeiterbefragungen . . . . .	439
2.7 Kontingenzenzmodell der Führung (Fiedler) . . . . .	332	3.4 Kennzahlen . . . . .	440
2.8 Weg-Ziel-Theorie der Führung (u. a. Evans und House) . . . . .	335	3.5 Kennzahlensysteme . . . . .	442
3. Was ein transformationaler und transaktionaler Führungsstil bewirkt . . . . .	339	3.6 Analysemethoden . . . . .	452
4. Welchen Einfluss Führungssubstitutions- und Selbstführungsansätze haben . . . . .	347	<b>V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen</b> . . . . .	463
4.1 Substitutionstheorie der Führung . . . . .	347	<b>E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen</b> . . . . .	465
4.2 Selbstführung . . . . .	353	<b>I. Überblick</b> . . . . .	467
5. Wo wir in der Führungstildiskussion stehen . . . . .	361	<b>II. Führung und organisationaler Wandel</b> . . . . .	467
<b>III. Gestaltung durch Führungsinstrumente</b> . . . . .	365	<b>III. Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen</b> . . . . .	471
1. Was unter Führungsinstrumenten zu verstehen ist und wie sie systematisiert werden können . . . . .	365	1. Female Leadership: Wenn Frauen führen (wollen) . . . . .	471
2. Warum Führungsinstrumenten eine zentrale Bedeutung zukommen sollte . . . . .	367	1.1 Hintergrund . . . . .	471
3. Was primär aktive Führungsinstrumente sind . . . . .	368	1.2 Zentrale Aussagen . . . . .	473
3.1 Führungsgespräche/Kommunikationstechniken . . . . .	368	1.3 Kritische Würdigung . . . . .	479
3.2 Konfliktlösungsstrategien . . . . .	377	2. Emotionssensible Führung: Wie Führung in die Tiefe vordringt . . . . .	482
3.3 Anerkennung und Kritik . . . . .	383	2.1 Hintergrund . . . . .	482
3.4 Sanktionierung . . . . .	386	2.2 Zentrale Aussagen . . . . .	484
3.5 Symbolnutzung . . . . .	389	2.3 Kritische Würdigung . . . . .	487
4. Was sekundär aktive Führungsinstrumente sind . . . . .	392	3. Neuroscience Leadership: Wie unser Gehirn Führung beeinflusst . . . . .	489
4.1 Instrumente der Personalentwicklung . . . . .	392	3.1 Hintergrund . . . . .	489
4.2 Personalbeurteilungen und formalisierte Mitarbeitergespräche . . . . .	404	3.2 Zentrale Aussagen . . . . .	496
4.3 Zielvereinbarungen (Management by Objectives) . . . . .	409	3.3 Kritische Würdigung . . . . .	500
		4. Salutogenetische Führung: Wann Führung gesund hält . . . . .	504
		4.1 Hintergrund . . . . .	504
		4.2 Zentrale Aussagen . . . . .	505
		4.3 Kritische Würdigung . . . . .	511
		5. Servant Leadership: Wenn Führen Dienen ist . . . . .	512
		5.1 Hintergrund . . . . .	512
		5.2 Zentrale Aussagen . . . . .	512
		5.3 Kritische Würdigung . . . . .	516

6. Ambidextre Führung: Wenn Führung effizient und innovativ ist .....	517	<b>F. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>623</b>
6.1 Hintergrund .....	517	<b>I. Überblick .....</b>	<b>625</b>
6.2 Zentrale Aussagen .....	518	<b>II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung .....</b>	<b>626</b>
6.3 Kritische Würdigung .....	522	<b>III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung .....</b>	<b>629</b>
7. Multikulturelle Führung: Wie Führung anderenorts gesehen wird .....	523	<b>IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung .....</b>	<b>632</b>
7.1 Hintergrund .....	523	1. Wie man Bad Leadership charakterisieren kann .....	632
7.2 Zentrale Aussagen .....	524	2. Welche Ansätze es in der Bad Leadership-Forschung gibt .....	634
7.3 Kritische Würdigung .....	534	2.1 Bad Leadership durch schlechte Führer und Geführte .....	634
8. Paternalistische Führung: Wo Führung Fürsorge bedeutet .....	536	2.2 Bad Leadership durch schlechte Situationen .....	635
8.1 Hintergrund .....	536	2.3 Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel .....	637
8.2 Zentrale Aussagen .....	536	2.4 Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele .....	638
8.3 Kritische Würdigung .....	540	3. Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann .....	640
9. Distance Leadership: Wie Abstand Führung beeinflusst .....	541	4. Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert .....	641
9.1 Hintergrund .....	541	4.1 Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641
9.2 Zentrale Aussagen .....	542	4.2 Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“ .....	644
9.3 Kritische Würdigung .....	546	4.3 Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“ .....	645
10. Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen ....	547	<b>V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung .....</b>	<b>648</b>
10.1 Hintergrund .....	547	1. Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist .....	649
10.2 Zentrale Aussagen .....	552	2. Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist .....	655
10.3 Kritische Würdigung .....	562	3. Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist .....	660
11. Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	4. Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist .....	661
11.1 Hintergrund .....	565	<b>VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..</b>	<b>663</b>
11.2 Zentrale Aussagen .....	566	Glossar .....	665
11.3 Kritische Würdigung .....	577	Literaturverzeichnis .....	675
12. Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind .....	578	Stichwortverzeichnis .....	755
12.1 Hintergrund .....	578		
12.2 Zentrale Aussagen .....	579		
12.3 Kritische Würdigung .....	589		
13. Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken ....	592		
13.1 Hintergrund .....	592		
13.2 Zentrale Aussagen .....	595		
13.3 Kritische Würdigung .....	599		
14. Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht .....	601		
14.1 Hintergrund .....	601		
14.2 Zentrale Aussagen .....	601		
14.3 Kritische Würdigung .....	612		
15. Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt .....	614		
15.1 Hintergrund .....	614		
15.2 Zentrale Aussagen .....	615		
15.3 Kritische Würdigung .....	619		
<b>IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..</b>	<b>620</b>		