

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
|          | Vorwort . . . . .   | 9  |
| Teil I:  | Einführung  |    |
|          | Kapitel 1:  |    |
|          | Neue Führungsmodelle . . . . .  | 15 |
|          | Andere Führungskonzepte . . . . .   | 15 |
|          | Kapitel 2:  |    |
|          | Der transformationale Führungsstil . . . . .  | 28 |
| Teil II: | Die emotionale Komponente   |    |
|          | Kapitel 3:  |    |
|          | Charisma . . . . .  | 53 |
|          | Das Wesen des Charisma . . . . .  | 54 |
|          | Die Persönlichkeit des charismatischen Führers –<br>Voraussetzungen und erforderliche Fähigkeiten . . . . . | 64 |
|          | Charisma und die Transformation von Organisationen . . . . .  | 72 |
|          | Ein Modell charismatischer Organisationsführung . . . . .   | 72 |
|          | Kapitel 4:  |    |
|          | Führung durch Inspiration . . . . .   | 83 |
|          | Die inspirierende Anziehungskraft charismatischer Führer . . . . .  | 86 |
|          | Inspirierendes Führungsverhalten . . . . .  | 88 |
|          | Weitere Aspekte der Führung durch Inspiration . . . . .   | 93 |
|          | Die moralische Komponente . . . . .   | 95 |
|          | Zusätzliche Überlegungen . . . . .  | 96 |
|          | Ein Modell für die Führung durch Inspiration . . . . .  | 98 |

### Teil III: Individuelle Behandlung und geistige Führung

#### Kapitel 5:

|   |     |
|---|-----|
| Individuelle Behandlung . . . . .                       | 103 |
| Orientierung an der individuellen Entwicklung . . . . . | 106 |
| Person-Orientierung . . . . .                           | 108 |
| Der Mentor . . . . .                                    | 112 |
| Ein Modell individueller Behandlung . . . . .           | 118 |

#### Kapitel 6:

|   |     |
|---|-----|
| Geistige Anregung . . . . .   | 120 |
| Die geistige Komponente . . . . .   | 120 |
| Symbole und Leitbilder . . . . .  | 130 |
| Die verschiedenen Formen geistiger Anregung . . . . .   | 133 |
| Geistige und emotionale Anregung . . . . .  | 135 |
| Ein Modell geistiger Anregung . . . . .   | 137 |
| Die drei transformationalen Faktoren: Charismatische Führung, individuelle Behandlung und geistige Anregung . . . | 139 |

### Teil IV: Transaktionale Führung

#### Kapitel 7:

|   |     |
|---|-----|
| Bedingte Belohnung . . . . .  | 145 |
| Der Führer als Verstärkermechanismus . . . . .                              | 145 |
| Die bedingte Verstärkung als transaktionaler Prozeß . . . . .               | 147 |
| Eine Faktoren-Analyse der Auswirkungen bedingter Belohnung . . . . .        | 149 |
| Die Weg-Ziel-Theorie . . . . .  | 151 |
| Das Führungsverhalten und seine Auswirkungen auf die Untergebenen . . . . . | 152 |
| Die Mitwirkung der Untergebenen bei der Zielsetzung . . . . .               | 154 |
| Andere bescheidene Auswirkungen bedingter Belohnung . . .                   | 154 |
| Warum wird das System der bedingten Belohnung so wenig genutzt? . . . . .   | 155 |

## Kapitel 8:

|   |     |
|---|-----|
| Management-by-Exception, negatives Feedback und bedingte aversive Verstärkung . . . . . | 160 |
| Verhaltensweisen, die das Management-by-Exception kennzeichnen . . . . .                | 162 |
| Wie wirksam ist bedingte aversive Verstärkung? . . . . .                                | 164 |
| Warum wird dem Negativen mehr Beachtung geschenkt als dem Positiven? . . . . .          | 164 |
| Bedingte aversive Verstärkung besser nützen . . . . .                                   | 166 |
| Revson und Kitchener . . . . .  | 169 |
| Unbeabsichtigte Folgen der bedingten Verstärkung . . . . .                              | 170 |
| Individuelle Unterschiede in der Reaktion auf bedingte Verstärkung . . . . .            | 172 |
| Ein Modell der bedingten Verstärkung . . . . .  | 173 |

## Teil V: Die Ursprünge der transformationalen Führung

### Kapitel 9:

|   |     |
|---|-----|
| Das organisatorische Umfeld . . . . .             | 179 |
| Die externe Umgebung . . . . .                    | 179 |
| Das organisatorische Umfeld . . . . .             | 185 |
| Wirtschaftsunternehmen . . . . .                  | 187 |
| Eine Zusammenfassung situativer Effekte . . . . . | 193 |

### Kapitel 10:

|   |     |
|---|-----|
| Persönliche Merkmale . . . . .  | 196 |
| Persönliche Merkmale, Wertvorstellungen und Führungsverhalten . . . . . | 196 |
| Transformationale Führung und persönliche Wertvorstellungen . . . . .   | 209 |
| Führung und der Zweck des Unternehmens . . . . .                        | 214 |
| Der Führungsstil ist situationsabhängig . . . . .                       | 218 |

## Teil VI: Quantitative Untersuchungen . . . . . 221

### Kapitel 11:

|  |     |
|--|-----|
| Beschreibung des transaktionalen und des transformationalen Führungsverhaltens . . . . . | 223 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Die Intensität des Führungsverhaltens . . . . .   | 223 |
| Zuordnung und Auswertung der Antworten . . . . .  | 226 |
| Die Skalierung der Beschreibung der Vorgesetzten<br>durch die Untergebenen . . . . .      | 227 |
| Die Skalierung des transaktionalen und<br>transformationalen Führungsverhaltens . . . . . | 229 |

## Kapitel 12:

|   |     |
|---|-----|
| Faktoren der transaktionalen und transformationalen Führung . | 235 |
| Die Faktorenanalyse . . . . .                                 | 235 |
| Zusätzliche Untersuchungen . . . . .                          | 247 |
| Klinisches Beweismaterial . . . . .                           | 258 |
| <br>  |     |
| Quellenverzeichnis . . . . .                                  | 260 |