

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
-------------------	---

Teil A: Theoretische Grundlagen und führungspraktische Aspekte

I. Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre	3
II. Entwicklungstendenzen in der Führungsforschung und Führungspraxis	18
III. Führungstheorien	24
IV. Motivationstheoretische und führungspraktische Aspekte der Führung und Kooperation	53
V. Managementrolle: Führender	71
VI. Managementrolle: Geführter	85
VII. Leistungsförderung durch Personalführung	104

Teil B: Führung und Kooperation im Wandel

I. Mitarbeiterführung und Wertwandel	113
II. Unternehmensführung, Unternehmenskultur und Führungsrollen im Wandel	131
III. Führungs- und personalpolitische Gedanken zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft	141

Teil C: Konzepte und Instrumente der Führung und Kooperation

I. Führungsanalysen	151
II. Personalbeurteilung	160
III. Führungsgrundsätze	172
IV. Führungsstil	184
V. Kooperative Führung	194
VI. Delegative Führung	209
VII. Stellenbesetzung, Personalauswahl, Nachfolgeregelung	225
VIII. Konzepte der Personalentwicklung	236
IX. Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe	246
X. Analyse und Handhabung lateraler Kooperationskonflikte	259
XI. Führungs- und Kooperationscontrolling als Aufgabe des Personal-Controlling	265

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
-------------------	---

Teil A: Theoretische Grundlagen und führungspraktische Aspekte

I.	Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre	3
1.	Entwicklungslinien der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Management- und Führungslehre	3
2.	Einflußfaktoren auf die neuere betriebswirtschaftliche Führungsforschung	6
3.	Funktionen und Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung und -lehre	7
4.	Gründe für den Entwicklungsstand	8
5.	Führungsökonomik als ein Ansatz zur inhaltlichen Weiterentwicklung?	10
6.	Zur forschungsmethodischen Weiterentwicklung	12
II.	Entwicklungstendenzen in der Führungsforschung und Führungspraxis	18
1.	Vorbemerkungen	18
2.	Fünf Trends in der Führungsforschung	18
3.	Trends in der Führungspraxis	19
4.	Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft	22
5.	Zur Rolle des Personalwesens bei der Personalführung	22
III.	Führungstheorien	24
1.	Zur Dogmengeschichte der Führungslehre und -forschung	24
2.	Führungstheorien – Ein Bezugsrahmen	28
3.	Personenorientierte Führungstheorien	28
3.1	Führerzentrierte Ansätze	33
3.2	Geführtenorientierte Ansätze	37
4.	Positionsorientierte Führungstheorien	37
4.1	Rollentheorie	38
4.2	Machttheoretische Ansätze der Führung	39
4.3	Ökonomische Theorien	41
5.	Interaktionsorientierte Führungstheorien	41
5.1	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	41
5.2	Dyadische Führungstheorie	42
6.	Situationstheorien der Führung	42
6.1	Mikroansätze der Führung	42
6.2	Makroansätze der Führung	44

7.	Schlußfolgerungen	45
IV.	Motivationstheoretische und führungspraktische Aspekte der Führung und Kooperation	53
1.	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	53
1.1	Motivierung als zentrale Führungsaufgabe	53
1.2	Identifikation und Motivation	54
2.	Theoretische Grundlagen der Motivation	54
2.1	Bedürfnisorientierte »Inhaltstheorien« der Motivation	56
2.2	Kognitive Prozeßtheorien der Motivation	58
2.3	Zurechnungstheorien der Motivation	58
2.4	Bewertung der referierten Motivationstheorien für die Mitarbeiterführung	59
3.	Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen	62
3.1	Grundstrategien	63
3.2	Auf Motivationsinhalte bezogene Führungsstrategien	63 ✓
3.3	Auf den Motivationsprozeß bezogene Führungsstrategien	64 ✓
4.	Motivationsgerechte Führungsstile	66
4.1	Kooperative Führung	66 ✓
4.2	Transaktionale (Ziel-delegative) Führung	66
4.3	Transformationale (Wert-delegative bzw. -verändernde) Führung	67
5.	Motivation der Vorgesetzten durch Mitarbeiter	67
6.	← Fazit	69 ✓
V.	Managementrolle: Führender	71
1.	Was müssen Manager von Führungstheorien wissen?	71
1.1	Die Eigenschaftstheorie der Führung	72
1.2	Die Rollentheorie der Führung	72
1.3	Der Interaktionsansatz der Führung	73
1.4	Ökonomische Theorien der Führung	74
2.	Was müssen Manager als Führende bei ihrer Rollenausübung beachten?	76
3.	Zum Verhältnis zwischen Führungskräften	80
3.1	Kommunikationsprobleme im Umgang mit Führenden	80
3.2	Führungsqualitäten von Managern	83
VI.	Managementrolle: Geführter	85
1.	Persönlichkeiten und Mikropolitiker – Charisma und Macht als zwei populäre Denkmuster	85
1.1	Zur Renaissance charismatischer Chefs und intrapreneurischer Mitarbeiter	85
1.2	Machtspiele und Einflußrollen als weitere Themen in Wissenschaft und Praxis	86
2.	Von der »Exotenforschung« zum Alltag der Führungsrollen	87
2.1	Grundfragen	87
2.2	Führungseinfluß und Einflußstile	87
2.3	Einflußdimensionen und -rollen von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen	90

2.4	Einflußgrößen auf den Bedeutungswandel zwischen »Führung von oben« und »Führung von unten«	93
3.	Strategien für eine erfolgreiche »Führung von unten« – Empirische Analysen	95
3.1	Methodische Grenzen bei der Formulierung verallgemeinernder Empfehlungen	95
3.2	Erweiterung der Perspektive – insbesondere durch Einbezug des Beeinflußten sowie von weiteren Einflußformen und -richtungen	95
3.3	Vorschläge zur weiteren Ausweitung der Analyseperspektiven	98
4.	Ein situationaler Strategieansatz zu einer »Führung nach oben«	98
4.1	Gestaltung von Personalfunktionen und Programmen des Personalmanagements	98 ✓
4.2	Einige Thesen zur Förderung der Qualifikation und Motivation einer »Führung von unten«	100
5.	Fazit	101
VII.	Leistungsförderung durch Personalführung	104
1.	Entwicklungstrends, Dimensionen und Leistungskennziffern der Führung	104
2.	Die Modifikation und Interpretation der Arbeits- und Führungssituation als organisationale Führungsaufgabe zur Förderung der Leistungsstrukturen	105
3.	Die Mitgestaltung der Mitarbeiterstruktur als personale Führungsaufgabe zur Förderung des Leistungspotentials	107 ✓
4.	Identifikation und Motivierung als zentrale interaktionelle Führungsaufgaben zur Förderung der Leistungsbereitschaft	108
5.	Integrierter Einsatz der Führungsinstrumente zur Förderung des Leistungsmanagements	109

Teil B: Führung und Kooperation im Wandel

I.	Mitarbeiterführung und Wertwandel	113
1.	Funktionen und Dimensionen der Führung	113
2.	Wertewandel und Führung	115
3.	Führungsstile und Wertewandel	117
3.1	Grundstile	117
3.2	Das 3-K-Konzept der Mitarbeiterführung – ein metaphorischer Ansatz	119
4.	Strategische Führungsprinzipien und -mittel	125
5.	Das Personalwesen als führungsstrategisch verantwortliches Ressort	128
II.	Unternehmensführung, Unternehmenskultur und Führungsrollen im Wandel	131
1.	Unternehmenskultur als Element einer neuen Führungsphilosophie	131
1.1	Zur Diskussion um die Unternehmenskultur	131
1.2	Zum Begriff der Unternehmenskultur	132
1.3	Ziele und Funktionen der Unternehmenskultur	134
1.4	Beschreibungsansätze einer Unternehmenskultur	134
2.	Wandlungen im Führungsverständnis	134
2.1	Machen oder kultivieren?	134
2.2	Gestaltungselemente und -instrumente der Unternehmens- und Führungskultur	135

2.3	Der Wandel im Führungsverständnis und die damit verbundene Frage der Autorschaft für die Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur	136
3.	Die Verantwortung für die Gestaltung der Unternehmenskultur	139
III.	Führungs- und personalpolitische Gedanken zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft	141
1.	In Marktwirtschaften ist »Perestroika« ein Dauerzustand	141
2.	Wo liegen die Leistungsdifferenzen?	142
3.	Führungs- und personalpolitische Folgerungen	144

Teil C: Konzepte und Instrumente der Führung und Kooperation

I.	Führungsanalysen	151
1.	Charakteristika von Führungsanalysen	151
2.	Funktionen	154
3.	Problematische Denkmuster	155
4.	Gleichgewichte – Ungleichgewichte	156
4.1	Konzepte in Wissenschaft und Praxis	156
4.2	Instrumentale Gleichgewichtsanalyse	156
4.3	Vorschläge zur Gleichgewichtsverbesserung	158
II.	Personalbeurteilung	160
1.	Zielsetzungen und Zeitdimensionen	160
2.	Bewertungsgrundlagen	161
3.	Standardisierungsgrade	162
4.	Skalierung von Beurteilungsmerkmalen	163
5.	Auswahl, Definition und Gewichtung der Beurteilungsmerkmale	164
6.	Verbindung von Einzel- und Gesamtbewertung	165
7.	Organisation von Mehrfachbeurteilungen	165
8.	Berücksichtigung situationsbedingter Einflüsse bei der Bewertung	166
9.	Richtlinien für Personalbeurteilung	166
10.	Zusammenhänge zwischen Auswertung und personalpolitischen Maßnahmen	167
11.	Beurteilungsfehler – Lösungsansätze	167
III.	Führungsgrundsätze	172
1.	Dimensionale Analysen	172
1.1	Strukturelle und interaktionelle Führung	172
1.2	Harte und weiche Führungsinstrumente	172
1.3	Führungsgrundsätze als Teil der Betriebs- und Unternehmensverfassung	174
1.4	Explizite und implizite Führungsgrundsätze	174
1.5	Kognitives und reales Führungsverhalten	175
1.6	Führungsgrundsätze im Kontext von Führungsphilosophie, -politik, -ordnung und -verhalten	175
2.	Inhalte	176
2.1	Inhaltsanalysen	176

	2.2 Ein allgemeines Konzept zu den Inhalten von Führungsgrundsätzen	177
3.	Funktionen von Führungsgrundsätzen	179
4.	Zur Formulierung und Einführung	181
IV.	Führungsstil	184
1.	Führung und Führungsstil	184
	1.1 Zwei Dimensionen der Führung	184
	1.2 Drei Dimensionen des Führungsstils	184
2.	Zum Konzept des kooperativen Führungsstils	187
	2.1 Diskussion kooperativer Führungsstile	187
	2.2 Zwei Dimensionen kooperativer Führung	187
3.	Wirkungen von Führungsstilen	188
	3.1 Wirkungshypothesen und -analysen	188
	3.2 Folgerungen	189
4.	Situativer Führungsstil als ein realistisches Führungskonzept	191
	4.1 Ein monokausales Konzept	191
	4.2 Ein differenziertes Konzept situativer Führung	191
	4.3 Normative Forderungen und situativer Führungsstil	192
	4.4 Zur Implementierung des kooperativen Führungsstils	192
V.	Kooperative Führung	194
1.	Beschreibungsansätze	194
	1.1 Kooperative Führung in der deutschsprachigen Diskussion	194
	1.2 Begriffsbestimmung	195
2.	Erklärungsansätze	197
3.	Gestaltungsansätze	198
	3.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen	198
	3.2 Entwicklungstendenzen in der Praxis	199
4.	Problematische Aspekte	200
	4.1 Wahl der zentralen Dimensionen	200
	4.2 Kooperative Führung und Leistungsmotivation	201
	4.3 Rollenspezifische Differenzen zum Begriffsinhalt	202
	4.4 Kooperative Führung als ideal-fixiertes oder situativ-variiertes Führungskonzept	203
	4.5 Interpersonelle Variationen durch unterschiedliche Gerechtigkeitspostulate	203
	4.6 Externe und strukturelle Beeinflussung von Führungsbeziehungen	203
	4.7 Grenzen der Verhaltensmodifikation	204
5.	Entwicklungstendenzen	206
VI.	Delegative Führung	209
1.	Dimensionen und leitende Konzepte der Delegation	209
	1.1 Zwei Dimensionen	209
	1.2 Strukturelle versus verhaltensbezogene Delegationsphilosophien und -konzepte	209
2.	Strukturelle Delegationskonzepte	210
	2.1 Aufgabenorientierte Delegationskonzepte	210
	2.2 Zielorientierte Delegationskonzepte	210

2.3	Missions- bzw. visionsorientierte Delegationskonzepte	212
2.4	Ein integrierter Ansatz	213
3.	Verhaltensorientierte Delegationsansätze	213
4.	Ein Rahmenkonzept delegativer Führung	215
5.	Verhaltensempfehlungen für delegative Führung	217
6.	Zur Einschätzung von Delegationsverhalten und Delegationsbeziehungen	218
7.	Zur Implementation delegativer Führung	221
VII.	Stellenbesetzung, Personalauswahl, Nachfolgeregelung	225
1.	Definitionen	225
2.	Einflußgrößen für Nachfolgeentscheidungen	225
2.1	Zielsetzungen der Nachfolgeentscheidungen	225
2.2	Das Optimierungsniveau von Wiederbesetzungsentscheidungen	227
3.	Promotoren der Nachfolgeentscheidungen	230
3.1	Erweiterung des Promotorenmodells	230
3.2	Organisation des Promotorenengpanns bei Nachfolgeentscheidungen	232
3.3	Selektions-Paradoxa bei Besetzungsentscheidungen	232
3.4	Problematische Promotoren der Nachfolgeentscheidung	233
VIII.	Konzepte der Personalentwicklung	236
1.	Veränderungen der Entwicklungssituation als Grundlage für neue Denkmuster	236
2.	Denkansätze der Personalentwicklung und ihre betriebliche Umsetzung	236
2.1	Personalentwicklung und organisatorisches Lernen	237
2.2	Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips	237
2.3	Counselling und Mentor-Konzepte als Äquivalent zu kooperativen Führungsbeziehungen	238
2.4	Coaching als adäquates Konzept zu delegativen Führungsbeziehungen	238
2.5	Behaviour Contracting zur Sicherung der Entwicklungsverpflichtung	238
2.6	Gelenktes Erfahrungslernen und kooperative Selbstqualifikation	239
2.7	Neue Zielgruppendifferenzierung	239
2.8	Evaluation des Entwicklungserfolges durch Personal-Controlling	240
2.9	Personalentwicklung als strategische Funktion der Personalarbeit	240
3.	Voraussetzungen für die Umsetzung	243
IX.	Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe	246
1.	Begriff und Problem der lateralen Kooperation	246
1.1	Begriffsanalyse	246
1.2	Zur Bedeutung lateraler Kooperationskonflikte	246
1.3	Ursachen lateraler Kooperationskonflikte	247
2.	Grundlagen von Kooperation und Führung	248
2.1	Zwei Führungsdimensionen	249
2.2	Steuerungsphilosophien	250
2.3	Drei Beziehungsgrundlagen lateraler Kooperation	250
2.4	Steuerungsgrundlagen und -instrumente abteilungsinterner und -externer Kooperation	250

	2.5 Folgerungen für die Steuerung lateraler Kooperation	250
3.	Interaktionelle (direkte) Führung bei lateraler Kooperation	253
	3.1 Direkte Führung zur abteilungsinternen Kooperation	253
	3.2 Direkte Führung zu abteilungsübergreifender Kooperation	254
4.	Strukturelle (indirekte) Führung bei lateraler Kooperation	255
	4.1 Strukturelle Führung bei abteilungsübergreifender Kooperation	255
	4.2 Strukturelle Maßnahmen zur Förderung abteilungsinterner Kooperation .	256
5.	Ökonomische Konzepte zur Beeinflussung lateraler Kooperation	257
X.	Analyse und Handhabung lateraler Kooperationskonflikte	259
1.	Begriffs- und Problemabgrenzung	259
2.	Unterschiede zwischen vertikalen und lateralen Kooperationsbeziehungen . .	259
3.	Laterale Konfliktpotentiale	260
4.	Zur Therapie lateraler Kooperationskonflikte	263
XI.	Führungs- und Kooperationscontrolling als Aufgabe des Personal-Controlling	265
1.	Zum Begriff des Personal-Controlling	265
2.	Zur Philosophie des Personal-Controlling	266
3.	Strategische Aspekte des Personal-Controlling	267
4.	Funktionen und Instrumente des Personal-Controlling	268
5.	Teilbereich Führungs- und Kooperations-Controlling	268
	5.1 Definition und Ziele	269
	5.2 Objekte und Instrumente	270
6.	Führungsorganisatorische Aspekte des Personal-Controlling	271
7.	Fazit	
	Literaturverzeichnis	272
	Stichwortverzeichnis	290