

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	IX

## **Kapitel A** **Konzeptionelle und theoretische Grundlagen** ..... 1

I. Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung .....	1
1. Führung und Kooperation – ihre Aufgaben und Einbindung in Unternehmensführung und Personalmanagement .....	2
1.1 Zur Bedeutung von Führung und Zusammenarbeit .....	2
1.2 Zur Integration .....	3
2. Strukturelle und interaktionelle Führung .....	5
2.1 Dimensionen der systemisch-strukturellen Führung .....	5
2.2 Personale-interaktionelle Führung .....	7
3. Unternehmerische Ausrichtung .....	9
4. Bezugsgruppenorientierte Wertschöpfung und Organisation .....	11
4.1 Bezugsgruppenansatz .....	11
4.2 Wertschöpfungsorientierung .....	12
4.3 Wertschöpfungs-Center .....	13
4.4 Wertschöpfungskettenkonzept .....	14
4.5 Prozeß- und Qualitätsorientierung .....	16
5. Der Führungsprozeß im Rahmen von Leitprinzipien der Mitarbeiterführung .....	17
5.1 Sollen – Dürfen – Haben .....	18
5.2 Können – Wollen .....	19
5.3 Leisten .....	20
5.4 Erreichen .....	21
5.5 Beteiligen .....	22
II. Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre .	23
1. Entwicklungslinien der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Management- und Führungslehre .....	24
1.1 Ethiken und Techniken des »ehrbaren Kaufmannes« .....	24
1.2 Optimale Nutzung der Betriebselemente Kapital und Arbeit .....	24
1.3 Management durch betriebliche Instrumentalfunktionen .....	25
1.4 Optimale Kombination der Produktionsfaktoren .....	26
1.5 Führung von/durch Individuen oder Management von Systemen .....	26
1.6 Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie .....	27
2. Einflußfaktoren auf die neuere betriebswirtschaftliche Führungsforschung .....	29
3. Funktionen und Entwicklungsstandard der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung und -lehre .....	31

4.	Gründe für den Entwicklungsstand	32
5.	Führungsökonomik als ein Ansatz zur inhaltlichen Weiterentwicklung?	35
6.	Zur forschungsmethodischen Weiterentwicklung	37
III.	Entwicklungstendenzen in Führungsforschung und -praxis	40
1.	Allgemeine Tendenzen	41
2.	Die zentralen Entwicklungstrends in neun Thesen	41
2.1	Der Fokus der Führungsdiskussion wird erweitert	41
2.2	Es wird verstärkt auf Veränderungen Bezug genommen	42
2.3	Führung wird in umfassendere Steuerungskonzepte integriert	43
2.4	Selbststeuerungskonzepte gewinnen an Bedeutung	44
2.5	Interaktionelle und weichere Steuerungsformen erhalten größeres Gewicht	44
2.6	Mitarbeiter avancieren zu Mitunternehmern	45
2.7	Die Bedeutung einzelner Führungsfunktionen verlagert sich	45
2.8	Theoretische Erklärungsmuster ändern sich	46
2.9	Mikropolitik und Mißmanagement werden verstärkt thematisiert	47
3.	Anregungen zur Weiterentwicklung	47
IV.	Führungstheorien	49
1.	Begriff, Struktur und Funktionen	50
2.	Klassifikation	52
3.	Personenorientierte Führungstheorien	54
3.1	Führerzentrierte Ansätze	54
3.1.1	Eigenschaftstheorie der Führung	54
3.1.2	Charismatische Führungstheorien	55
3.1.3	Tiefenpsychologische Führungstheorien	57
3.1.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	60
3.2	Geführtenorientierte Aufsätze	63
3.2.1	Weg-Ziel-Theorie der Führung	63
3.2.2	Attributionstheorien der Führung	65
3.2.3	Soziale Lerntheorie der Führung	67
3.2.4	Reifegradtheorie der Führung	68
4.	Positionorientierte Führungstheorien	71
4.1	Rollentheorie	71
4.2	Machttheoretische Ansätze der Führung	73
4.3	Ökonomische Theorien	74
4.3.1	Property-Rights-Ansatz	75
4.3.2	Principal-Agent-Ansatz	75
4.3.3	Transaktionskostenansatz der Führung	76
5.	Interaktionsorientierte Führungstheorien	78
5.1	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	79
5.2	Dyadische Führungstheorie	79
6.	Situationstheorien der Führung	81
6.1	Mikroansätze der Führung	81
6.1.1	Das Kontingenzmodell von Fiedler	81

6.1.2	Die Theorie der Substitution direkter Führung	83
6.1.3	Eine Theorie der Substitution indirekter Führung	84
6.2	Makroansätze der Führung	85
7.	Schlußfolgerungen	87
V.	Unternehmerische Führung aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorien	89
1.	Schumpeters evolutionärer und unternehmerzentrierter Ansatz	90
1.1	Darstellung	90
1.2	Beurteilung	92
2.	Der Ordo-Liberalismus	95
2.1	Darstellung	95
2.2	Beurteilung	101
3.	Neue Politische Ökonomie sowie neuere institutionelle Theorien	102
3.1	Darstellung	102
3.2	Beurteilung	105
4.	Schlußfolgerungen	106

## **Kapitel B**

### **Werteorientierte Führung** ..... 107

I.	Wertewandel und Führung	107
1.	Definition und Funktion von Werten und Werthaltungen	108
2.	Wertewandel	110
II.	Unternehmens- und Führungskultur als Dimension struktureller Führung	114
1.	Definition und Dimension der Unternehmenskultur	115
2.	Bestimmungsgrößen und Funktionen der Unternehmenskultur	117
3.	Wandel in Führungsverständnis – die Unternehmenskultur als strategisches Erfolgspotential	122
4.	Machen versus kultivieren einer Unternehmens- und Führungskultur	125
III.	Identifikation und Motivation als Grundlage wertorientierter Führung	129
1.	Identifikation und Motivation	130
2.	Theoretische Grundlagen der Identifikation	133
3.	Strategisch orientierte Ziele der Identifikationspolitik	134
4.	Komponenten der Identifikationspolitik	136
4.1	Beurteilung von Identifikationsproblemen	136
4.2	Untersuchung der Identifikationsbedürfnisse von Mitarbeitern	137
4.3	Identifikationsbedarf von Unternehmen	138
4.4	Identifikationspotentiale von Unternehmen	140
4.5	Identifikationspolitische Strategien	140
4.6	Adäquate Führungsinstrumente	141
4.7	Identifikations-Controlling	142

5.	Motivierung als zentrale Führungsaufgabe .....	143
6.)	Theoretische Grundlagen der Motivation .....	143
6.1	Bedürfnisorientierte »Inhaltstheorien« der Motivation .....	143
6.2	Kognitive Prozeßtheorien der Motivation .....	146
6.3	Zurechnungstheorien der Motivation .....	147
6.4)	Bewertung der diskutierten Motivationstheorien für die Mitarbeiter- führung .....	148
6.4.1	Inhaltstheorien .....	148
6.4.2	Prozeßtheorien .....	149
6.4.3	Drei generelle Defizite der Motivationstheorien .....	150
7.	Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen .....	152
7.1	Grundstrategien .....	152
7.2	Auf die Motivationsinhalte bezogene Führungsstrategien .....	152
7.3	Auf den Motivationsprozeß bezogene Führungsstrategien .....	154
8.	Motivationsgerechte Führungsstile .....	156
9.	Motivation der Vorgesetzten durch Mitarbeiter .....	156
10.	Fazit .....	158

## **Kapitel C** **Führungsbeziehungen** .....

I.	Führungsrollen und -konflikte .....	161
1.	Rollen und Erfolgsfaktoren der Führung .....	162
2.	Konfliktpotential der Führungsrolle .....	165
3.	Rollen der Führungskraft – Führungsrollen .....	168
4.	Kommunikation als zentrales Problem im Umgang mit und zwischen Führenden .....	171
5.	Führungsqualitäten von Managern und ihre Beurteilung .....	172
II.	Führungsstile .....	175
1.	Grundlagen .....	176
1.1	Begriffsbestimmung .....	176
1.2	Empirische Führungsstilforschung .....	177
1.3	Entwicklung einer Führungsstiltypologie .....	179
1.4	Situativer Führungsstil als ein realistisches Führungskonzept .....	183
2.	Transaktionale und transformationale Führung .....	185
2.1	Merkmale .....	185
2.2	Beurteilung .....	187
3.	Konsultative Führung .....	189
3.1	Merkmale .....	189
3.2	Konsultative Führung in der Praxis .....	190
3.3	Beurteilung .....	191
3.3.1	Konsultative Führung im Vergleich zu autoritär-patriarchalischen Führungsformen .....	191

3.3.2	Konsultative Führung im Vergleich zu kooperativ-delegativen Führungsformen	192
3.3.3	Günstige Bedingungen für konsultative Führung	192
3.4	Fazit	193
4.	Kooperative Führung	193
4.1	Merkmale	193
4.2	Kooperative Führung in der Praxis	195
4.2.1	Relevanz	195
4.2.2	Strukturelle kooperative Führung als bevorzugter Gestaltungsansatz der Praxis	196
4.3	Problematische Aspekte	197
4.3.1	Wahl der zentralen Dimension	197
4.3.2	Kooperative Führung und Motivation	198
4.3.3	Unterschiedliche Auffassungen von kooperativer Führung	199
4.3.4	Kooperative Führung als ideal-fixiertes oder situativ-variiertes Führungskonzept	199
4.3.5	Unterschiedliche Gerechtigkeitspostulate	199
4.3.6	Externe und strukturelle Beeinflussung von Führungsbeziehungen	200
4.3.7	Grenzen der Verhaltensmodifikation	200
4.4	Fazit	202
5.	Delegative Führung	203
5.1	Merkmale	203
5.2	Delegationsphilosophien und -konzepte – Darstellung, Beurteilung und Weiterentwicklung	203
5.2.1	Strukturelle Delegationskonzepte	204
5.2.2	Ein integrierter Ansatz struktureller Delegation	209
5.2.3	Ein Rahmenkonzept delegativer Führung	210
5.3	Delegative Führung in der Praxis	212
5.4	Fazit	214
6.	Zur Änderung von Führungsstilen in Organisationen	214
III.	Führung des Chefs (Führung von unten)	217
1.	Zur Renaissance charismatischer Chefs und intrapreneurischer Mitarbeiter	218
2.	Definition und Arten der »Führung von Chefs«	220
3.	Einflußgrößen auf den Bedeutungswandel zwischen »Führung von oben« und »Führung von unten«	221
4.	Theoretische Grundlagen	222
5.	Abgrenzung der »Führung von unten« gegenüber der »Führung von oben« und der »lateralen Kooperation«	226
6.	Strategien für eine erfolgreiche »Führung von unten«	226
6.1	Methodische Grenzen bei der Formulierung allgemeingültiger Empfehlungen	227
6.2	Erweiterung der Perspektive – insbesondere durch Einbezug des Beeinflußten sowie von weiteren Einflußformen und -richtungen	228
7.	Ein situativer Ansatz zu einer »Führung nach oben«	231

7.1	Strukturelle Förderung einer »Führung von unten«: Gestaltung von Funktionen und Programmen des Personalmanagements .....	232
7.1.1	Ansätze bei der Gestaltung von Personalmanagementfunktionen .....	232
7.1.2	Unterstützungsprogramme .....	232
7.2	Interaktionelle Förderung der »Führung von unten« .....	234
IV.	Unternehmerische Mitarbeiterführung .....	235
1.	Entwicklungstendenzen bei der Interpretation von Mitarbeiterführung .....	236
2.	Komponenten, Schlüsselqualifikationen und Typen unternehmerischen Verhaltens .....	238
2.1	Zentrale Komponenten unternehmerischen Denkens und Handelns ...	238
2.2	Schlüsselqualifikationen unternehmerischen Verhaltens .....	239
3.	Typologie unternehmerischen Denkens und Handelns .....	242
4.	Eine Führer-Geführten-Typologie .....	244
5.	Zur Förderung unternehmerischer Verhaltensweisen bei Mitarbeitern	244
6.	Wo bleibt die charismatische Führungskraft? .....	246
7.	Charismatische Mitarbeiter als Gegenmodell? .....	248
8.	Fazit .....	250

## **Kapitel D**

### **Kooperationsbeziehungen** .....

I.	Grundmuster lateraler Kooperation .....	253
1.	Definition und Begriffsanalyse .....	254
2.	Grundfragen und Grundmuster lateraler Kooperation .....	257
2.1	Zur kollegialen Verhaltensdisposition .....	257
2.2	Zur Organisationsstruktur und -kultur .....	259
2.3	Zu den Beziehungsgrundlagen kollegialen Verhaltens .....	260
3.	Zur Eignung sozialwissenschaftlicher Theorien .....	261
4.	Kain und Abel – eine sozial- und wirtschaftsethische Parabel? .....	263
II.	Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe .....	266
1.	Problem der lateralen Kooperation .....	267
1.1	Unterschiede zwischen vertikalen und lateralen Kooperationsbeziehungen im Führungszusammenhang .....	267
1.2	Konflikte bei lateraler Kooperation .....	268
1.3	Ursachen lateraler Kooperationskonflikte .....	269
2.	Ein Bezugsrahmen für Kooperation und Führung .....	275
3.	Interaktionelle (direkte) Führung bei lateraler Kooperation .....	276
3.1	Direkte Führung zur abteilungsinternen Kooperation .....	276
3.2	Direkte Führung zur abteilungsübergreifenden Kooperation .....	278
4.	Strukturelle (indirekte) Führung bei lateraler Kooperation .....	279
4.1	Strukturelle Führung bei abteilungsübergreifender Kooperation .....	280

4.2	Strukturelle Maßnahmen zur Förderung abteilungsinterner Kooperation .....	281
5.	Synopsen zu Gestaltungsmöglichkeiten und Konflikt-handhabungsansätzen lateraler Kooperation .....	281
5.1	Strukturelle Förderung lateraler Kooperation .....	282
5.2	Prinzipien und Gestaltungsinstrumente lateraler Kooperation .....	283
5.3	Strategien zur Handhabung von Kooperationskonflikten .....	284
5.4	Die vier Hauptregeln des Harvard-Konzepts .....	285

## **Kapitel E**

### **Führungsfunktionen und -instrumente .....** 287

I.	Führungsgrundsätze .....	287
1.	Dimensionale Analyse .....	288
2.	Führungsgrundsätze im Kontext von Führungsphilosophie, -politik, -ordnung und -verhalten .....	291
3.	Inhalte von Führungsgrundsätzen .....	293
4.	Allgemeines Konzept zu den Inhalten von Führungsgrundsätzen .....	294
5.	Funktionen von Führungsgrundsätzen .....	294
6.	Empirische Befunde .....	298
7.	Zur Formulierung und Einführung von Führungsgrundsätzen .....	299
II.	Personalmarketing und Personalbeurteilung .....	302
1.	Definition und Zielsetzung des Personalmarketing .....	303
2.	Gestaltung der Personalmarketing-Philosophie, -Politik und -Strategie .....	304
2.1	Gestaltung der Personalmarketing-Philosophie .....	304
2.2	Gestaltung der Personalmarketing-Politik .....	306
2.3	Gestaltung der Personalmarketing-Strategie .....	306
2.4	Zentralisierung und Dezentralisierung von Personalmarketing-Funktionen .....	307
3.	Definition und Zielsetzung der Personalbeurteilung .....	308
4.	Differenzierungsmerkmale der Personalbeurteilung .....	310
5.	Personalverwendungs- und Leistungsbeurteilung .....	311
5.1	Bewertungsgrundlagen .....	313
5.2	Standardisierungsgrade .....	313
5.3	Skalierung von Beurteilungsmerkmalen .....	314
5.4	Auswahl, Definition und Gewichtung personenbezogener Beurteilungsmerkmale .....	315
5.5	Beurteilungsgefahr – Lösungsansätze .....	317
6.	Kooperative Form der Personalbeurteilung: das Mitarbeitergespräch ..	322
6.1	Kooperative Beurteilung der Zielerreichung und gemeinsame Vereinbarung künftiger Ziele .....	323
6.2	Kooperative Beurteilung der Arbeits- und Führungssituation sowie des Mitarbeiterverhaltens .....	324
6.3	Kooperative Vereinbarung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen ..	326

6.4	Voraussetzungen zur kooperativen Gestaltung des Mitarbeitergesprächs .	327
6.5	Erweiterung zu einer umfassenden Bezugsgruppenbeurteilung . . . . .	328
6.6	Entwicklungstendenzen . . . . .	329
<b>III.</b>	<b>Konzepte der Personalentwicklung . . . . .</b>	<b>330</b>
1.	Neue Denkansätze in der Personalentwicklung . . . . .	331
1.1	Personalentwicklung und organisationales Lernen . . . . .	331
1.2	Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips . . . . .	332
1.3	Gelenktes Erfahrungslernen und kooperative Selbstqualifikation . . . . .	333
1.4	Zielgruppendifferenzierung . . . . .	335
2.	Strukturelle und interaktionelle Personalentwicklung als Schwerpunkt unternehmerischer Personalentwicklung . . . . .	335
2.1	Indirekte (strukturelle) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Qualifikationen . . . . .	337
2.2	Direkte (interaktionelle) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Qualifikationen . . . . .	345
2.3	Evaluation des Entwicklungserfolgs durch Personal-Controlling . . . . .	347
<b>IV.</b>	<b>Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controlling . . . . .</b>	<b>350</b>
1.	Personal-Controlling als Funktionsbereichs-Controlling . . . . .	351
2.	Definition und inhaltliche Differenzierung . . . . .	352
2.1	Zur Philosophie des Personal-Controlling . . . . .	354
2.2	Führungsorganisatorische Aspekte des Personal-Controlling . . . . .	355
2.3	Funktionen und Instrumente des Personal-Controlling . . . . .	356
3.	Teilbereich Führungs- und Kooperations-Controlling . . . . .	360
3.1	Definition und Ziele . . . . .	360
3.2	Evaluationsbereiche und -instrumente . . . . .	360
3.3	Instrumente, Dimensionen und Funktionen von Führungsanalysen . . . . .	362
3.4	Kritische Beurteilung der Führungsanalysen . . . . .	366
<b>V.</b>	<b>Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Qualitätsmanagements . . . . .</b>	<b>369</b>
1.	Total Quality Management (TQM) . . . . .	370
1.1	Erläuterungen zum TQM-Konzept . . . . .	370
1.2	Qualitätskonzepte, -systeme und -modelle . . . . .	373
2.	Europäisches Modell für Umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM-Modell) . . . . .	374
2.1	Funktionsweise des Europäischen Qualitätsmodells . . . . .	374
2.2	Evaluationskriterien des Modells . . . . .	376
2.3	Anwendung und Umsetzung des EFQM-Modells durch Selbstbewertung . . . . .	379
3.	Das Assessment nach EFQM im Kontext der Personal-Controlling-philosophie . . . . .	381
3.1	Personal-Controlling und Europäisches Qualitätsmodell als planungsgestütztes und integratives Evaluationsdenken . . . . .	381

3.2	Personal-Controlling und Europäisches Qualitätsmodell als Evaluation der ökonomischen und sozialen Folgen der Personalarbeit . . . . .	382
3.3	Funktionen, Verfahren und Instrumente von Personal-Controlling und Assessment nach dem Qualitätsmodell der EFQM im Vergleich . . . . .	383
4.	Die Rolle der Führungskraft im Europäischen Qualitätsmodell – ein Ansatz zu einem integrierten Führungs- und Kooperations-Controlling . . . . .	385
	Glossar . . . . .	389
	Quellenbelege . . . . .	407
	Literaturverzeichnis . . . . .	413
	Stichwortverzeichnis . . . . .	439