

Personalführung

Weibler

4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2023

ISBN 978-3-8006-6926-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Personalführung


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Personalführung

Personen – Beziehungen – Kontexte – Wirkungen

von

Prof. Dr. Jürgen Weibler

unter Mitarbeit von

Dr. Jürgen Deeg, Dr. Sigrid Endres, PD Dr. Thomas Kuhn,
Dipl.-Kfm. Matthias Müssigbrodt

4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Jürgen Weibler ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen. Er beschäftigt sich vor allem mit Fragen des Personalmanagements sowie der Organisation und gilt als einer der renommiertesten deutschen Experten im Bereich Leadership.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6926 4
ISBN E-Book: 978 3 8006 6927 1

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH,
Crimmitschauer Straße 43, 08085 Zwickau

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Jose Dávila, The Moment of Suspension, 26.10.2019 bis 20.12.2019, KÖNIG GALERIE Berlin.

Foto: Roman März, Courtesy of the artist and KÖNIG GALERIE Berlin.



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Den Raum für Führung öffnen

Führung bewegt Menschen. Menschen zu führen, ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. In extremen Situationen entscheidet Führung über Leben und Tod, in Organisationen sind zumindest Wohl und Wehe mit ihr verknüpft. Führung macht also einen Unterschied, manchmal den entscheidenden. *John D. Rockefeller* soll einmal gesagt haben, dass er für die Gabe des Umgangs mit Menschen mehr zahlen würde als für jede andere Gabe unter der Sonne. Und vermutlich hatte er dabei vor allem die Gabe zur Führung von Menschen im Sinn.

Sämtliche Bereiche unseres Lebens sind von Führung durchdrungen. Einmal sind wir Führende, ein anderes Mal Geführte. Deutlich wird dies, wenn man bedenkt, dass die *soziale Tatsache Führung* längst nicht nur auf die formale Führung in all unseren Organisationen und Institutionen verweist, dauerhaft oder temporär, sondern überdies auch die spontane Herausbildung informeller Führerschaft von an sich Gleichgestellten miteinschließt. Ja, womöglich wird die Bedeutung von Führung erst dann erkennbar, wenn man einmal versucht, gesellschaftliche bzw. soziale Bereiche zu benennen, in denen *keine* Führung stattfindet und feststellt, dass sich solche kaum finden lassen.

Dieses *Lehr- und Handbuch* möchte den Stand der wissenschaftlichen Diskussion über Führung kommentierend aufbereiten sowie eine fundierte Grundlage für weitere Diskussionen und Anwendungen liefern. Es möchte weiterhin die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung stärken und die Potenziale der Führung wie ihre Schattenseiten mit Blick auf das eigene Führungshandeln reflektieren. Nicht zuletzt sollen Anregungen für eine positive Gestaltung und Entwicklung von (lebendigen) Führungsbeziehungen gegeben werden.

Führung in Organisationen

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die *Führung in Organisationen*. Der Begriff der „Personalführung“ drückt diese Fokussierung im Sprachgebrauch eingängig aus und wird deshalb titelgebend eingesetzt. Nur „deshalb“ darf man präzisieren, da er mit Blick auf das, was vor uns liegt, leicht in die Irre führt und den Kern der Führung, die lebendige *Führungsbeziehung*, nahezu verdeckt. „Führung“ und „Leadership“ sind als Bezeichnungen wesentlich offener. Unternehmen sind sicherlich der am intensivsten beforschte Organisationstypus, doch ist Führungswissen und damit auch dieses Werk in sehr

weiten Teilen nicht an einen bestimmten Organisationstyp oder eine bestimmte Organisationsform gebunden. Es gilt im Übrigen trotz des eindeutigen Bezugspunktes Organisation, dass wir viel über die Führung außerhalb von Organisationen lernen müssen, um besser mit Führungsfragen in Organisationen umgehen zu können – Grenzen von und Alternativen zur Führung inbegriffen.

Vielfalt statt Einfach

Das Buch beansprucht nicht, die immense Vielfalt von Positionen und Zugängen zur Führung abschließend darzustellen. Ich habe jedoch Wert darauf gelegt, *Führung umfassend* und *differenziert* zu diskutieren. Theorie und Empirie finden gleichermaßen Eingang. Ausdrücklich wird nicht eine einzige Sichtweise auf Führungsphänomene angelegt, so wie es manche monoperspektivische, in sich geschlossene Abhandlungen zur Führung hervorragend praktizieren. Aber natürlich ordne ich ein, zeige Verbindungslinien auf, akzentuiere und werte. *Grundlage* hierfür sind wissenschaftliche Studien und Texte, Diskussionen mit Forschenden und Führungspraktikern sowie eigene Beobachtungen, Eindrücke und Ideen. *Meine Absicht* ist es letztendlich, jeden und jede bei der eigenständigen Auseinandersetzung mit Führungsfragen zu unterstützen und dabei zu *ermutigen*, auch unbekanntes Terrain zu erkunden.

Aufbau des Buches

Die „Personalführung“ ist in *sieben* Bereiche unterteilt. Deren Abfolge ist nicht zufällig gewählt. Dennoch steht jeder Bereich auch für sich selbst. Innerhalb der Bereiche finden sich vielfach geschlossene Abhandlungen. Eine *Verweisstruktur* erleichtert das Hin- und Herspringen. Ein ausgebautes *Stichwortverzeichnis* lässt so manches leicht finden.

- **Teil A** liefert grundlegende Informationen zu Führung und ihrer Begründung, stellt die Führungsbeziehung in die Mitte des Geschehens und blickt auf die Einbettung von Führung in Gruppenprozesse wie in die Organisation.
- **Teil B** widmet sich anregenden Führungstheorien, die vor allem die Entstehung von Führung, aber auch die Entwicklung von Führungsbeziehungen nachzeichnen.
- **Teil C** beleuchtet Motivation, Lernen und Entscheiden in Führungsbeziehungen.

- **Teil D** greift den großen Bereich des Führungsverhaltens (Führungsstils), der Führungsinstrumente sowie das eher selten angesprochene Führungs-Controlling auf.
- **Teil E** hebt aktuelle Ansätze, von denen einige in der Führungspraxis bereits intensiv diskutiert werden, hervor (z. B. emotionssensible Führung) und liefert zusätzliche Perspektiven (z. B. Genderblick auf Führung).
- **Teil F** analysiert zentrale neuere Einflüsse des Führungskontextes (Digitalisierung, New Work) in ihrer Ausprägung wie Bedeutung für die Führung und die Führungsbeziehungen.
- **Teil G** streicht die besondere Verantwortung von Führenden heraus und gibt Unterstützung für das Verständnis und die Praktizierung einer ethischen Führung.

Im Buch verwende ich die *Wir-Form*. Sie ist fast immer ein didaktisches *Wir*, das Schreiber und Leserschaft verbinden soll. Ich habe damit an der *FernUniversität in Hagen*, wo es ja auch eine Distanz zu überbrücken gilt, sehr gute Erfahrungen gemacht, sei es in grundständigen Studiengängen oder in der Managementweiterbildung. Hier und da verwende ich die *Wir-Form* der Einheitlichkeit wegen auch als etwas antiquierten Pluralis Majestatis. Man sehe mir das nach. Bemüht wird sich um eine geschlechtergerechte Sprache, u. a. durch die Benutzung mehrgeschlechtlicher und neutraler Formulierungen.

Zielgruppen

Das Buch wendet sich an *Studierende* und *Dozierende* aller Disziplinen, die sich mit Fragen der Führung (Menschenführung, Mitarbeiterführung, Personalführung, Leadership) beschäftigen – dies für alle Qualifikationsstufen (Bachelor, Master/Diplom, Doktorstufe) in grundständigen wie in weiterbildenden Studiengängen. Erfahrungsgemäß spielt Führung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften schon immer eine große Rolle, vor allem in der Betriebswirtschaftslehre bzw. Managementlehre und der Psychologie; aber auch in der Pädagogik, der Soziologie, der Politik- und Geschichtswissenschaft sowie der Evolutionsbiologie ist sie von Bedeutung. *Forschenden* möchte ich Bezugspunkte und Anregungen für eigene Studien geben. Führung muss, so meine feste Überzeugung, nicht nur in verschiedenen Disziplinen erforscht, sondern auch interdisziplinär, besser noch transdisziplinär, betrachtet werden, um weitere Fortschritte zu erzielen. Das Buch richtet sich ausdrücklich aber auch an Geschäftsführungen, *Führungspraktiker* sowie an *Führungskrafttrainerinnen*, *Business Coaches*, *Orga-*

nisationsentwickler und *Fachabteilungen*, die dieses Werk als ihr umfassendes Nachschlagewerk zur Führung nutzen können. Neben handfestem Führungswissen gibt es Orientierung und ermöglicht gedankliche Ruhe zur eigenen Beurteilung von Führungssituationen in einer durch unzulässige Simplifizierungen, Mythen und Moden zu oft vereinseitigten Arbeits- wie Medienwelt. Mir kommt es darauf an, das jeweilige eigene Führungsvermögen zu vergrößern, aber niemanden seine oder ihre Entscheidungen abzunehmen. Wozu wäre man auch sonst Führungskraft? Unter www.vahlen.de finden sich alle Abbildungen und Tabellen zum Download.

Veränderungen zur Voraufgabe

Die Grundstruktur des Werkes habe ich beibehalten. Allerdings wurde angesichts der Entwicklungen in der Führungspraxis (Digitalisierung, New Work) ein umfangreicher weiterer Teil (*neu: F*) samt damit korrespondierender Führung hinzugefügt (u. a. plurale Führung, digitale Führung). Der jetzige *Teil G* (Führungsethik) wurde als Ganzes grundsätzlich überarbeitet, um weitere Perspektiven einbeziehen zu können. Auch *anderswo* (z. B. in *E*) finden sich zudem neuartige (u. a. ästhetische wie integrale Führung) oder wie in *D* vertiefende Ergänzungen (z. B. bei den Führungsinstrumenten, u. a. dort Digitales Coaching), daneben Änderungen im Detail, die in ihrer Bedeutung oftmals gewichtig sind.

Für *Aktualisierungen* und *sprachliche Überarbeitungen* wurde viel Zeit verwandt. Dazu wurden über tausend Quellen (Grundlage: Journals diverser Disziplinen, Fachmedien, Bücher, Internet, Zeitungen, Korrespondenzen) herangezogen und Diskussionen hinsichtlich aufgeworfener Themen verfolgt. Die Aufnahme *neuer Themen* hat den Umfang des Buches unvermeidlich wachsen lassen, was sich auch im markant erweiterten *Stichwortverzeichnis* widerspiegelt. Das *Literaturverzeichnis* weist inzwischen 3.932 Quellen aus. Das *Layout* des Textes hat sich leicht verändert. Unverändert bleibt hingegen der *Anspruch*, mit der Personalführung sowohl der historischen Entwicklung, dem Kanon des Faches als auch den neuesten oder ein wenig abseitig liegenden Positionen in Form eines inhaltsreichen „*all in one*“ gerecht zu werden. Aus einem Guss verfasst ist dies in dieser Breite gegenwärtig ein *Alleinstellungsmerkmal*. Natürlich ist meine Auseinandersetzung mit der Führung ein immerwährender Prozess, der im dargestellten Ergebnis Kompromissen unterliegt.

Neues Buchcover

Die immensen *Neuerungen* in dieser Auflage des Standardwerkes sollten gleich auf den ersten Blick sichtbar sein. Deshalb war klar, auch das Cover neu gestalten zu

müssen. Und hier fiel die Wahl auf eine Fotografie einer Ausstellung von *Jose Dávila*, die mit Balance, Spannungen und fragilem Gleichgewicht unter Nutzung von Steinen und anderen Materialien spielt. Personalführung hat sehr viel mit Balance und zu haltenden, manchmal auch schöpferisch zu zerstörenden, dann (gemeinsam) wiederaufzubauenden Gleichgewichten (von Werten, Zielen, Interessen, Bedürfnissen, Anforderungen usw.) zu tun. Letztendlich auch mit Maß halten, Ausgleich finden, Festigkeit zeigen und immerzu fundiert und spielerisch neue Konstruktionen zu (er)finden und mit ihnen umzugehen. Und wo sind die Menschen? Ich finde, es würde ihrer Vielfalt nicht gerecht, hätten wir hier die üblichen Stereotype gezeigt. Deshalb ist ein in dieser Hinsicht leerer Raum gewählt worden, über den *Peter Brook* einst sinngemäß schrieb, dass er Potenzialität besitze, dass er magisch sei, weil in ihm so viel passieren kann. Führung entfaltet sich in solchen Räumen, entwickelt sich und wächst, ist nie vollständig kontrollierbar, sondern wird in ihnen ko-kreiert und nimmt eine ihrer möglichen Formen an, mal dauerhaft, mal temporär ausgelegt, mal durch viele, mal durch wenige verkörpert. Überlegen Sie doch mit anderen, wie Sie Ihren Führungsraum gestalten möchten – vielleicht mit einer lebendigen Idee, die sich intellektuell, emotional *und* ästhetisch vermittelt?

Danksagungen

Während des Schreibens wurde ich am Lehrstuhl erneut vielfältig unterstützt. Eine absolut herausragende Arbeit leistete wieder *Nadine Schumann*, die dabei von *Vanadis Schönlaue* engagiert unterstützt wurde. *Maximilian de Vries*, *Ann-Christin Garmann* und *Claudia Galloy* steuerten an unterschiedlichen Stellen durch ihre Einlassungen Bereicherndes bei. *Brigitte Biehl* brachte einige inspirierende Ideen ein. Verlagsseitig begleitete mein Lektor, *Dennis Brunotte*, umsichtig und mit Zuversicht das Entstehen der 4. Auflage der „Personalführung“. Allen danke ich sehr.

Über Anmerkungen und Anregungen freue ich mich: weibler.pf@fernuni-hagen.de.

Und wer noch mehr möchte: Auf

www.leadership-insiders.de

finden Sie regelmäßig neue Texte von mir.

Hagen, im Frühjahr 2023

Jürgen Weibler

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

Den Raum für Führung öffnen	V	F. Führung und Führungsbeziehungen in der neuen digitalen Arbeitswelt	655
Inhaltsverzeichnis	XI	I. Überblick	657
A. Führung und Führungsbeziehungen	1	II. Digitale Transformation und Umgestaltung der Arbeitswelt	657
I. Überblick	3	III. Positiv denkende Führung – Ermächtigend, bescheiden, sinngebend	675
II. Führung als soziale Tatsache	6	IV. Plurale Führungskonstellationen (Distributed/Shared/Collective Leadership)	693
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	31	V. Digitale Führungskonstellationen und Digital Leadership	711
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	76	G. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen	733
B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen	107	I. Überblick	735
I. Überblick	109	II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung	736
II. Führung und die Sicht des Einzelnen	110	III. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung	738
III. Führung und die Sicht der Gruppe	165	IV. Ethical Leadership: Die moralische Herausforderung der Führung	757
C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen	191	V. Welche Wirkungsweisen einem Bad bzw. Ethical Leadership zugeschrieben werden	779
I. Überblick	193	Die persönliche Weiterreise beginnt jetzt!	793
II. Motivierende Führungsbeziehungen	193	Literaturverzeichnis	795
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen	255	Stichwortverzeichnis	893
IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen	307		
D. Gestaltung von Führungsbeziehungen	331		
I. Überblick	333		
II. Gestaltung durch Führungsstile	333		
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente	393		
IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling	476		
E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	511		
I. Überblick	513		
II. Ästhetischer Blick auf Führung und Führungsbeziehungen	513		
III. Genderblick auf Führung und Führungsbeziehungen	535		
IV. Weitere Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	551		

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Den Raum für Führung öffnen	V	1.4 Effektivität bei der Führung von Gruppen	90
Inhaltsübersicht	IX	2. Wie sich Führung und Organisation ergänzen	96
A. Führung und Führungsbeziehungen	1	2.1 Verhaltensbeeinflussung durch Führung und Organisation	98
I. Überblick	3	2.2 Führungsbedarf und Führungssubstitution in Organisationen	99
II. Führung als soziale Tatsache	6	2.3 Organisationale Vorsteuerung von Personalführung	101
1. Warum Führung existiert und wodurch sie sich legitimiert	6		
1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung	6		
1.2 Führungsebenen und Führungsfelder	12		
1.3 Führungsideologien	13		
2. Was Führung ist und wodurch sie beschrieben wird	16		
2.1 Führungsverständnisse	16		
2.2 Führungsdefinitionen	24		
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	31		
1. Welche Personen auftreten und was ihr Handeln beeinflusst	31		
1.1 Perspektive der Geführten	31		
1.2 Perspektive der Führenden	39		
2. Wie Personen in Führungsbeziehungen interagieren	47		
2.1 Entstehung und Regulierung von Interaktion	47		
2.2 Basiskategorien von Interaktion	53		
3. Welche Rolle die Führungssituation spielt	62		
3.1 Bedeutung und Verständnis der Führungssituation	62		
3.2 Ausprägungen der Führungssituation	64		
4. Was Führungserfolg meint und wie er erfasst wird	69		
4.1 Definition und Bedeutung von Führungserfolg	69		
4.2 Kriterien des Führungserfolgs	73		
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	76		
1. Was die Führung von Gruppen auszeichnet	76		
1.1 Formen und Ziele von Gruppenarbeit	76		
1.2 Notwendigkeit der Führung von Gruppen	80		
1.3 Besonderheiten der Führung von Gruppen	82		
		B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen	107
		I. Überblick	109
		II. Führung und die Sicht des Einzelnen	110
		1. Eigenschaftstheorie der Führung: Welche Merkmale Führende besitzen	110
		1.1 Hintergrund	110
		1.2 Zentrale Aussagen	112
		1.3 Kritische Würdigung	120
		2. Attributionstheorie der Führung: Wie Führung zugeschrieben wird	125
		2.1 Hintergrund	125
		2.2 Zentrale Aussagen	125
		2.3 Kritische Würdigung	130
		3. Tiefenpsychologische Führungstheorie: Warum Führung im Unbewussten verankert ist	132
		3.1 Hintergrund	132
		3.2 Zentrale Aussagen	132
		3.3 Kritische Würdigung	139
		4. Charismatische Führungstheorie: Wenn Führende beeindruckend erscheinen	140
		4.1 Hintergrund	140
		4.2 Zentrale Aussagen	142
		4.3 Kritische Würdigung	148
		5. Authentische Führungstheorie: Was das Selbst für die Führung bedeutet	150
		5.1 Hintergrund	150
		5.2 Zentrale Aussagen	150
		5.3 Kritische Würdigung	156
		6. Machttheorie der Führung: Worauf sich der Einfluss von Führenden gründet	158
		6.1 Hintergrund	158
		6.2 Zentrale Aussagen	159
		6.3 Kritische Würdigung	164

III. Führung und die Sicht der Gruppe	165	1.1 Bedeutung von Lernen im Führungskontext	255
1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung: Warum Führung gewährt wird	165	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	260
1.1 Hintergrund	165	1.3 Entwicklungslinien der Lerntheorie	262
1.2 Zentrale Aussagen	165	2. Welche Rahmenkonzeption zum Lernen vorliegt	269
1.3 Kritische Würdigung	166	2.1 Bedingungen des Lernens	269
2. Divergenztheorem der Führung: Was Führende leisten müssen	169	2.2 Prozesse des Lernens	273
2.1 Hintergrund	169	2.3 Ergebnisse des Lernens	277
2.2 Zentrale Aussagen	170	3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben	280
2.3 Kritische Würdigung	172	3.1 Handlungsoptionen	280
3. Dyadentheorie der Führung: Wie Führende Beziehungsqualitäten differenzieren	174	3.2 Behavioristisches Lernen in Führungsbeziehungen	284
3.1 Hintergrund	174	3.3 Kognitivistisches Lernen in Führungsbeziehungen	285
3.2 Zentrale Aussagen	174	3.4 Konstruktivistisches Lernen in Führungsbeziehungen	289
3.3 Kritische Würdigung	179	3.5 Handlungsintegration	305
4. Soziale Identitätstheorie der Führung: Warum Führende ein Stück von uns selbst sind	182	IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen	307
4.1 Hintergrund	182	1. Was Entscheidungen sind und warum Entscheidungen in Führungsbeziehungen unabdingbar sind	307
4.2 Zentrale Aussagen	184	1.1 Bedeutung von Entscheidungen im Führungskontext	307
4.3 Kritische Würdigung	188	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	309
C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen	191	1.3 Entwicklungslinien der Entscheidungstheorie	310
I. Überblick	193	2. Was die rationale Entscheidungstheorie leistet	312
II. Motivierende Führungsbeziehungen	193	3. Welche Bedeutung verhaltensbasierten Entscheidungsmodellen zukommt	315
1. Was Motivation ist und warum Motivation in Führungsbeziehungen unabdingbar ist	193	3.1 Herbert Simons Konzept der begrenzten Rationalität	315
1.1 Bedeutung von Motivation im Führungskontext	193	3.2 Heuristiken und Biases	317
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	194	3.3 Adaptive Heuristiken	319
1.3 Entwicklungslinien der Motivationstheorie	197	3.4 Intuitives und lebensnahes Entscheiden	322
2. Welche Zugänge zur Motivation vorliegen	200	4. Implikationen für die Führungspraxis	324
2.1 Inhaltsanalytische Perspektive	200	4.1 Implikationen für von Risiko geprägte Entscheidungssituationen	325
2.2 Prozessanalytische Perspektive	216	4.2 Implikationen für von Unsicherheit geprägte Entscheidungssituationen	327
2.3 Funktionsanalytische Perspektive	229	D. Gestaltung von Führungsbeziehungen	331
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben	239	I. Überblick	333
3.1 Handlungsoptionen	239	II. Gestaltung durch Führungsstile	333
3.2 Inhaltsanalytische Implikationen	240		
3.3 Prozessanalytische Implikationen	242		
3.4 Funktionsanalytische Implikationen	248		
3.5 Handlungsintegration	251		
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen	255		
1. Was Lernen ist und warum Lernen in Führungsbeziehungen unabdingbar ist	255		

1. Wie sich dem Führungsstil genähert werden kann	333	4.7 Stellenbeschreibungen	474
2. Welche Bedeutung macht-, aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsstilen zukommt	335	IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling	476
2.1 Iowa-Studien (Lewin/Lippitt/White)	337	1. Was unter Führungs-Controlling zu verstehen ist	477
2.2 Führungsstilkontinuum (Tannenbaum/Schmidt)	338	2. Wie Führungs-Controlling konkretisiert und differenziert werden kann	478
2.3 Entscheidungsmodell der Führung (Vroom/Yetton)	341	3. Welche Instrumente im Führungs-Controlling genutzt werden können	483
2.4 Ohio-Studien (u. a. Fleishman)	345	3.1 Beobachtungen und Beurteilungen	484
2.5 Verhaltensgitter der Führung (Blake/Mouton)	348	3.2 Gespräche	486
2.6 Reifegrad-Modell der Führung (Hersey/Blanchard)	353	3.3 Mitarbeiterbefragungen	487
2.7 Kontingenzmodell der Führung (Fiedler)	356	3.4 Kennzahlen	488
2.8 Weg-Ziel-Theorie der Führung (u. a. Evans und House)	359	3.5 Kennzahlensysteme	491
3. Was ein transformationaler und transaktionaler Führungsstil bewirkt	363	3.6 Analysemethoden	500
4. Welchen Einfluss Führungssubstitutions- und Selbstführungsansätze haben	372	E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	511
4.1 Substitutionstheorie der Führung	372	I. Überblick	513
4.2 Selbstführung	378	II. Ästhetischer Blick auf Führung und Führungsbeziehungen	513
5. Wo wir in der Führungsstildiskussion stehen	389	1. Hintergrund	513
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente	393	2. Zentrale Aussagen	516
1. Was unter Führungsinstrumenten zu verstehen ist und wie sie systematisiert werden können	393	3. Kritische Würdigung	534
2. Warum Führungsinstrumenten eine zentrale Bedeutung zukommen sollte	395	III. Genderblick auf Führung und Führungsbeziehungen	535
3. Was primär aktive Führungsinstrumente sind	397	1. Hintergrund	535
3.1 Kommunikation und Führungsgespräche	397	2. Zentrale Aussagen	539
3.2 Konfliktlösung	410	3. Kritische Würdigung	546
3.3 Anerkennung und Kritik	417	IV. Weitere Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	551
3.4 Sanktionen	422	1. Emotionssensible Führung: Wie Führung in die Tiefe vordringt	551
3.5 Symbole	427	1.1 Hintergrund	551
4. Was sekundär aktive Führungsinstrumente sind	430	1.2 Zentrale Aussagen	553
4.1 Instrumente der Personalentwicklung	430	1.3 Kritische Würdigung	555
4.2 Personalbeurteilungen und formalisierte Mitarbeitergespräche	447	2. Neuroscience Leadership: Wie unser Gehirn Führung beeinflusst	558
4.3 Zielvereinbarungen (Management by Objectives)	453	2.1 Hintergrund	558
4.4 Führungsgrundsätze	459	2.2 Zentrale Aussagen	565
4.5 Betriebliche Anreizsysteme	464	2.3 Kritische Würdigung	570
4.6 Budgets	471	3. Salutogenetische Führung: Wann Führung gesund hält	574
		3.1 Hintergrund	574
		3.2 Zentrale Aussagen	576
		3.3 Kritische Würdigung	582
		4. Servant Leadership: Wenn Führen Dienen ist	583
		4.1 Hintergrund	583
		4.2 Zentrale Aussagen	584
		4.3 Kritische Würdigung	588

5. Ambidextre Führung: Wenn Führung effizient und innovativ ist	589		
5.1 Hintergrund	589		
5.2 Zentrale Aussagen	591		
5.3 Kritische Würdigung	594		
6. Multikulturelle Führung: Wie Führung anderenorts gesehen wird	597		
6.1 Hintergrund	597		
6.2 Zentrale Aussagen	598		
6.3 Kritische Würdigung	608		
7. Paternalistische Führung: Wo Führung Fürsorge bedeutet	609		
7.1 Hintergrund	609		
7.2 Zentrale Aussagen	610		
7.3 Kritische Würdigung	614		
8. Distance Leadership: Wie Abstand Führung beeinflusst	615		
8.1 Hintergrund	615		
8.2 Zentrale Aussagen	616		
8.3 Kritische Würdigung	620		
9. Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	622		
9.1 Hintergrund	622		
9.2 Zentrale Aussagen	622		
9.3 Kritische Würdigung	634		
10. Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	636		
10.1 Hintergrund	636		
10.2 Zentrale Aussagen	637		
10.3 Kritische Würdigung	642		
11. Integrale Führung: Wie Führung umfassend gedacht und praktiziert werden kann	643		
11.1 Hintergrund	643		
11.2 Zentrale Aussagen	643		
11.3 Kritische Würdigung	653		
F. Führung und Führungsbeziehungen in der neuen digitalen Arbeitswelt	655		
I. Überblick	657		
II. Digitale Transformation und Umgestaltung der Arbeitswelt	657		
1. Was Digitalisierung meint und bewirkt	657		
2. Wie neue Wertewelten den Umbruch befördern und was die New Work-Bewegung dazu beiträgt	661		
3. Was sich für Führung und Führungsbeziehungen grundsätzlich ableiten lässt	669		
		III. Positiv denkende Führung – Ermächtigend, bescheiden, sinngebend	675
		1. Empowering Leadership – Wie Entscheidungsmacht dezentralisiert wird	676
		2. Bescheidene Führung – Wie Führung eine Arroganz der Macht verhindert	684
		3. Sinnhaltige Führung – Wie Führung auf Sinnbedürfnisse antwortet	688
		IV. Plurale Führungskonstellationen (Distributed/Shared/Collective Leadership)	693
		1. Welche Grundüberlegungen mit einer pluralen Führung zu verbinden sind	693
		2. Welche Ausformungen eine plurale Führung kennt	696
		3. Welche Diskussionslinien auf die gemeinschaftliche Führung abzielen	699
		4. Welche empirischen Befunde zum pluralen Führen vorliegen	704
		V. Digitale Führungskonstellationen und Digital Leadership	711
		1. Was das digitale Führen kennzeichnet und wie es mit der Transformation der Arbeitswelt verwurzelt ist	711
		2. Welche Denkrichtungen und Anwendungsbereiche des digitalen Führens auszumachen sind	713
		3. Worin zentrale Entwicklungsstränge digitalen Führens und digitaler Führungsbeziehungen bestehen	716
		4. Kurzbilanz und welche weiteren Fragen zu digitaler Führung zu beantworten sein werden	728
		G. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen	733
		I. Überblick	735
		II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung	736
		III. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung	738
		1. Welche Ansätze es in der Bad Leadership-Forschung gibt	738
		2. Wie man Bad Leadership erkennen kann	741
		2.1 Unethisches Führungsverhalten	742
		2.2 Unethische Führungsziele	742
		3. Wie man Bad Leadership erklären kann	745
		3.1 Bad Leadership infolge eines Bad Leaders	745
		3.2 Bad Leadership infolge eines Bad Followership	749

3.3	Bad Leadership infolge begünstigender Führungssituationen („Bad Barrels“)	751		
4.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	755		
IV.	Ethical Leadership: Die moralische Herausforderung der Führung	757		
1.	Welche Ansätze es in der Ethical Leadership-Forschung gibt	757		
2.	Wie man Ethical Leadership erkennen kann	760		
2.1	Ethisches Führungsverhalten	760		
2.2	Ethische Führungsziele	762		
3.	Wie man Ethical Leadership erklären kann	765		
3.1	Ethical Leadership infolge eines Moral Leaders	765		
3.2	Ethical Leadership infolge eines Moral Followership	773		
3.3	Ethical Leadership infolge begünstigender Führungssituationen	775		
4.	Wie ein Bezugsrahmen zum Ethical Leadership aussehen kann	778		
			V. Welche Wirkungsweisen einem Bad bzw. Ethical Leadership zugeschrieben werden	779
			1. Harmoniethese („Wer Erfolg haben will, muss ethisch sein!“)	780
			2. Konfliktthese („Wer Erfolg haben will, muss fies sein!“)	784
			3. Kontingenzthese („Wer Erfolg haben will, kann, muss aber nicht ethisch sein!“)	785
			Die persönliche Weiterreise beginnt jetzt!	793
			Literaturverzeichnis	795
			Stichwortverzeichnis	893


 DIE FACHBUCHHANDLUNG