

Klaus F. Withauer

Führungskompetenz und Karriere

Begleitbuch zum
Stufen-Weg ins Topmanagement

? KI UNIVERSITÄT
| ^" LIECHTENSTEIN
Bibliothek



Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	9
Kapitel 1: Führung und Führungsverhalten.....	15
1 Führung als „personale“ Management-Funktion.....	16
1.1 Menschen führen im Gefüge von Managementprozessen.....	17
1.2 Warum und wozu braucht man Führung?.....	18
1.3 Führung steuert und lenkt Sachleistungen.....	20
1.4 Sachaspekt und personaler Aspekt des Managements.....	22
1.5 Führung mobilisiert menschliche Leistungspotenziale.....	23
1.6 Führungsdefinitionen.....	24
2 Führung in Organisationen.....	27
2.1 Referenzrahmen für Analyse und Beschreibung der Führung in Organisationen.....	27
2.2 Systemisch-strukturelle Führung.....	33
2.3 Wechselverhältnis zwischen struktureller und personaler Führung.....	36
2.4 Methodenarsenal der Handlungsbeeinflussung in/von Organisationen in einer Zusammenschau.....	37
2.5 Führung durch Menschen.....	38
3 Führungsverhalten.....	41
3.1 Charakteristika des Führungsverhaltens.....	41
3.2 Erklärungsansätze zum Führungsphänomen.....	42
3.3 Attribute der Prägung des Führungsverhaltens.....	45
3.4 Messung des Führungserfolgs.....	46
Kapitel 2: Motive des Individuums und Motivation.....	53
4 Psychologische Grundlagen der Motivation.....	54
4.1 Persönliches Wollen: Motive und Motivation.....	54
4.2 Motivanalyse.....	56
4.3 • Primäre und sekundäre Motivation.....	57
4.4 Werte und Einstellungen.....	59
4.5 • Nicht-motivationale Verhaltenseinflüsse.....	60
4.6 Motivkonflikte.....	62
4.7 Frustration und Abwehrmechanismen.....	64
5 Inhaltliche Klassifikation angestrebter Zielzustände.....	67
5.1 Kompetenzmotiv.....	68
5.2 Kontaktmotiv.....	70
5.3 Leistungsmotiv.....	72

5.4	Dominanz- bzw. Machtmotiv.....	74
5.5	Status- und Prestigemotiv.....	77
5.6	Sicherheitsmotiv.....	78
5.7	Geldmotiv.....	80
6	Motivinhaltliche Strukturen.....	83
6.1	Motivations- und Führungsziele.....	83
6.2	Individuelle Arbeitsmotive.....	84
6.3	Hierarchie der Bedürfnisse.....	85
6.4	Motivation zur Aktivierung von Leistung.....	92
6.5	Motivation zum Herbeiführen von Zufriedenheit.....	93
6.6	Motivation und Menschenbild..... ;	102
6.7	Harmonisierung der Motivationsziele.....	104
7	Kognitive Prozesse im Motivationsablauf.....	106
7.1	Entstehung von Motivationstendenzen.....	106
7.2	Entstehung motivgeprägter Willensakte.....	109
7.3	Motivationsrelevante Bewertung von Handkmgsergebnissen.....	111
8	Praktische Empfehlungen zur Gestaltung einer motivierenden Situation.....	113
Kapitel 3: Zusammenarbeit - Gruppeneffekte und Gruppendynamik.....		117
9	Die Gruppe als soziales Gebilde.....	118
9.1	Merkmale der Gruppe.....	118
9.2	Gruppenentstehung.....	119
9.3	Gruppen und Organisation.....	120
9.4	Formelle und informelle Gruppen.....	122
9.5	Kontaktformen und Gruppenstrukturen.....	124
10	Effizienz- und Motivationseffekte in Gruppen.....	127
10.1	Interaktionsprozesse der Gruppe.....	127
10.2	Gruppenzusammenhalt und Zufriedenheit.....	130
10.3	Gruppenzusammenhalt und Leistung.....	133
11	Soziale Positionen und deren Kriterien.....	135
11.1	Macht und Autorität - Quellen der Macht.....	135
11.2	Status.....	137
11.3	Gruppennormen.....	139
11.4	Rolle.....?	142

Kapitel 4: Gestaltung von Führungsbeziehungen.....149

12 Führungsverhalten als Rollenverhalten.....150

12.1 Führerschaft in der Arbeitsgruppe.....150

12.2 Verwirklichung von Gruppenzielen.....151

12.3 Vorgesetztenzentrierte vs. gruppendynamische Führung.....152

12.4 Differenzierende Führung innerhalb einer Arbeitsgruppe.....154

12.5 Chaotische Beziehungen.....155

13 Persönlichkeitsstil, Führungsstil und Führungsformen.....158

13.1 Stilbestimmte Arten der Führung.....158

13.2 Verhaltensrelevante Charakteristika der Persönlichkeit des Führers.....161

13.3 Motivationale Verhaltensdisposition: der Führungsstil.....170

13.4 ^r Führungsstil bei unterschiedlicher „Reife“ der Geführten.....177

13.5 Erfolgswirksam erprobte und weniger erfolgreiche Führungsstile:
das 3-D-Raster.....180

13.6 Flexibler Führungsstil und situatives Gespür.....188

14 Vertrauen als Prämisse für gelingende Motivation und Führung.....191

14.1 Vorteilhaftigkeit vertrauensvoller Beziehungen.....191

14.2 Entstehung und Aufbau von Vertrauen.....192

15 Ausgewählte Führungsinstrumente zur Umsetzung
führungsbezogener Gestaltungsabsichten.....194

15.1 Anerkennung und Kritik.....194

15.2 Mitarbeitergespräch, Personal- und Vorgesetztenbeurteilung.....196

15.3 Zielvereinbarung: Management by Objectives.....198

15.4 Führungsgrundsätze.....199

Kapitel 5: Führungspraxis in Führungskarrierestufen.....201

16 Führung von Projektteams.....203

16.1 Projektgruppen und andere temporäre Teams.....203

16.2 Karriere durch Projekte: Qualifikation für Gruppen- und Teamarbeit.....205

16.3 - Das Zusammenstellen des Teams.....206

16.4 Führungsverhalten im Projektteam und situative Wahl des Führungsstils.....208

16.5 Das Projektteam zusammenführen: Teamentwicklung.....210

16.6 Diversity-Management.....212

16.7 Gespräche und Meetings in der Projektzusammenarbeit.....214

17 Führung des Chefs - Führung von unten.....217

17.1 Merkmale und Besonderheiten der Führung von unten.....217

17.2 Zunehmende praktische Bedeutung der Führung nach oben.....218

17.3 Einflussdimensionen und Strategieansatz der Führung von unten.....220

17.4	Interaktive Ansätze und Handlungsempfehlungen zur Führung von unten....	221
17.5	Strukturelle Verankerung der Führung von unten.....	231
18	Führung in der Linienposition eines Geschäfts- oder Arbeitsbereichs.....	232
18.1	Ausgangssituation beim Start als Bereichsleiter.....	232
18.2	Führer- und Manager-Rollen.....	233
18.3	Postulate zur effektiven Mitarbeiterführung.....	234
Kapitel 6: Mikropolitische und symbolische Führung.....		243
19	Führung und Mikropolitik.....	245
19.1	Machtaufbau und -einsatz als politische Methode der Handlungssteuerung...	245
19.2	Mikropolitische Taktiken.....	246
19.3	Rechtfertigung und Erkennbarkeit mikropolitischen Agierens.....	247
19.4	Fördern oder Eindämmen mikropolitischen Führungshandelns.....	248
20	Symbolische Führung und Organisationskultur.....	250
20.1	Führung mit Symbolen.....	250
20.2	Wirkung eines Symbols.....	250
20.3	Symbole als Sinnbilder der Unternehmenskultur.....	251
20.4	Gruppierung und Typen kulturprägender Symbole.....	253
21	Kulturbewusste Führung.....	255
21.1	Wirkungen der Unternehmenskultur.....	255
21.2	Gestaltungsbereiche der Organisationskultur.....	259
21.3	Gesteigerte Führungseffektivität durch symbolisches Führen.....	262
Kapitel 7: Training der Führungsqualifikation und Führungseffektivität.....		265
22	Neue Anforderungen an Führungskräfte.....	267
23	„Schlüssel“qualifikationen der Führungskompetenz.....	269
Selbst-Check - Antworten.....?		275
Literaturverzeichnis.....		281
Stichwortverzeichnis.....		287
Der Autor.....		291
Stimmen zum Buch.....		292