

# **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**

**Verlag Franz Vahlen München**

# Inhaltsübersicht

Den Raum für Führung öffnen .....	V	<b>F. Führung und Führungsbeziehungen in der neuen digitalen Arbeitswelt .....</b>	655
Inhaltsverzeichnis .....	XI	I. Überblick .....	657
<b>A. Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	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	<b>G. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	733
<b>B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen .....</b>	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
<b>C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen .....</b>	191	V. Welche Wirkungsweisen einem Bad bzw. Ethical Leadership zugeschrieben werden .....	779
I. Überblick .....	193	<b>Die persönliche Weiterreise beginnt jetzt! .....</b>	793
II. Motivierende Führungsbeziehungen .....	193	Literaturverzeichnis .....	795
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen .....	255	Stichwortverzeichnis .....	893
IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen .....	307		
<b>D. Gestaltung von Führungsbeziehungen .....</b>	331		
I. Überblick .....	333		
II. Gestaltung durch Führungsstile .....	333		
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente .....	393		
IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling .....	476		
<b>E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	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		

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

<b>III. Führung und die Sicht der Gruppe</b> . . . . .	165		
1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung: Warum Führung gewährt wird . . . . .	165	1.1 Bedeutung von Lernen im Führungskontext . . . . .	255
1.1 Hintergrund . . . . .	165	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen . . . . .	260
1.2 Zentrale Aussagen . . . . .	165	1.3 Entwicklungslinien der Lerntheorie . . . . .	262
1.3 Kritische Würdigung . . . . .	166	2. Welche Rahmenkonzeption zum Lernen vorliegt . . . . .	269
2. Divergenztheorem der Führung: Was Führende leisten müssen . . . . .	169	2.1 Bedingungen des Lernens . . . . .	269
2.1 Hintergrund . . . . .	169	2.2 Prozesse des Lernens . . . . .	273
2.2 Zentrale Aussagen . . . . .	170	2.3 Ergebnisse des Lernens . . . . .	277
2.3 Kritische Würdigung . . . . .	172	3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben . . . . .	280
3. Dyadentheorie der Führung: Wie Führende Beziehungsqualitäten differenzieren . . . . .	174	3.1 Handlungsoptionen . . . . .	280
3.1 Hintergrund . . . . .	174	3.2 Behavioristisches Lernen in Führungsbeziehungen . . . . .	284
3.2 Zentrale Aussagen . . . . .	174	3.3 Kognitivistisches Lernen in Führungsbeziehungen . . . . .	285
3.3 Kritische Würdigung . . . . .	179	3.4 Konstruktivistisches Lernen in Führungsbeziehungen . . . . .	289
4. Soziale Identitätstheorie der Führung: Warum Führende ein Stück von uns selbst sind . . . . .	182	3.5 Handlungsintegration . . . . .	305
4.1 Hintergrund . . . . .	182	<b>IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen</b> . . . . .	307
4.2 Zentrale Aussagen . . . . .	184	1. Was Entscheidungen sind und warum Entscheidungen in Führungsbeziehungen unabdingbar sind . . . . .	307
4.3 Kritische Würdigung . . . . .	188	1.1 Bedeutung von Entscheidungen im Führungskontext . . . . .	307
<b>C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen</b> . . . . .	191	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen . . . . .	309
<b>I. Überblick</b> . . . . .	193	1.3 Entwicklungslinien der Entscheidungstheorie . . . . .	310
<b>II. Motivierende Führungsbeziehungen</b> . . . . .	193	2. Was die rationale Entscheidungstheorie leistet . . . . .	312
1. Was Motivation ist und warum Motivation in Führungsbeziehungen unabdingbar ist . . . . .	193	3. Welche Bedeutung verhaltensbasierten Entscheidungsmodellen zukommt . . . . .	315
1.1 Bedeutung von Motivation im Führungskontext . . . . .	193	3.1 Herbert Simons Konzept der begrenzten Rationalität . . . . .	315
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen . . . . .	194	3.2 Heuristiken und Biases . . . . .	317
1.3 Entwicklungslinien der Motivations- theorie . . . . .	197	3.3 Adaptive Heuristiken . . . . .	319
2. Welche Zugänge zur Motivation vorliegen . . . . .	200	3.4 Intuitives und lebensnahes Entscheiden . . . . .	322
2.1 Inhaltsanalytische Perspektive . . . . .	200	4. Implikationen für die Führungspraxis . . . . .	324
2.2 Prozessanalytische Perspektive . . . . .	216	4.1 Implikationen für von Risiko geprägte Entscheidungssituationen . . . . .	325
2.3 Funktionsanalytische Perspektive . . . . .	229	4.2 Implikationen für von Unsicherheit geprägte Entscheidungssituationen . . . . .	327
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben . . . . .	239	<b>D. Gestaltung von Führungsbeziehungen</b> . . . . .	331
3.1 Handlungsoptionen . . . . .	239	<b>I. Überblick</b> . . . . .	333
3.2 Inhaltsanalytische Implikationen . . . . .	240	<b>II. Gestaltung durch Führungsstile</b> . . . . .	333
3.3 Prozessanalytische Implikationen . . . . .	242		
3.4 Funktionsanalytische Implikationen . . . . .	248		
3.5 Handlungsintegration . . . . .	251		
<b>III. Lernförderliche Führungsbeziehungen</b> . . . . .	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	<b>IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling ..</b>	<b>476</b>
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	<b>E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>511</b>
4.1 Substitutionstheorie der Führung .....	372	<b>I. Überblick .....</b>	<b>513</b>
4.2 Selbstführung .....	378	<b>II. Ästhetischer Blick auf Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>513</b>
5. Wo wir in der Führungstildiskussion stehen .....	389	1. Hintergrund .....	513
<b>III. Gestaltung durch Führungsinstrumente ...</b>	<b>393</b>	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	<b>III. Genderblick auf Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>535</b>
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	<b>IV. Weitere Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>551</b>
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		
<b>F. Führung und Führungsbeziehungen in der neuen digitalen Arbeitswelt .....</b>	<b>655</b>		
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		
		<b>III. Positiv denkende Führung – Ermächtigend, bescheiden, sinngebend ...</b>	<b>675</b>
		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
		<b>IV. Plurale Führungskonstellationen (Distributed/Shared/Collective Leadership) .....</b>	<b>693</b>
		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
		<b>V. Digitale Führungskonstellationen und Digital Leadership .....</b>	<b>711</b>
		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
		<b>G. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>733</b>
		I. Überblick .....	735
		II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung	736
		<b>III. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung .....</b>	<b>738</b>
		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		
<b>IV. Ethical Leadership: Die moralische Herausforderung der Führung</b>	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		
		<b>V. Welche Wirkungsweisen einem Bad bzw. Ethical Leadership zugeschrieben werden</b>	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
		<b>Die persönliche Weiterreise beginnt jetzt!</b>	793
		Literaturverzeichnis	795
		Stichwortverzeichnis	893