

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	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		

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	B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen	107
1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung	6	I. Überblick	109
1.2 Führungsebenen und Führungsfelder	12	II. Führung und die Sicht des Einzelnen	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
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	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
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	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

III. Führung und die Sicht der Gruppe	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	IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen	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
C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen	191	1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	309
I. Überblick	193	1.3 Entwicklungslinien der Entscheidungstheorie	310
II. Motivierende Führungsbeziehungen	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	D. Gestaltung von Führungsbeziehungen	331
3.1 Handlungsoptionen	239	I. Überblick	333
3.2 Inhaltsanalytische Implikationen	240	II. Gestaltung durch Führungsstile	333
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 Führungstildiskussion 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