

Joachim Hentze
Andrea Graf
Andreas Kammel
Klaus Lindert

Personalführungslehre

Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung

4., neu bearbeitete Auflage

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
------------------------------------	------------

1 Begriffliche Grundlagen des Führungskonzepts	1
1.1 Entwicklung und Einordnung des Führungsbegriffs	1
1.2 Führung und Betriebswirtschaftslehre	5
1.3 Führung und Management in Organisationen	11
1.4 Führungsdefinitionen	18
1.4.1 Funktionen der Führung	23
1.4.2 Struktur der Führung	29
1.4.3 Prozess der Führung	33
1.5 Evaluation und Effizienz der Führung	36
1.6 Menschenbilder der Führung	46
1.7 Ethik und Personalführung	50
1.8 Führungsforschung und Personalführungslehre	54
1.8.1 Grundbegriffe des Führungskonzepts	55
1.8.2 Stand und Trends der Führungsforschung	62
1.8.3 Forschungsmethoden und Terminologie	67
1.8.4 Rahmenkonzept einer Personalführungslehre	73
1.8.5 Erlernbarkeit von Führungskompetenz	79
1.8.5.1 Lernbegriffe und Lernphänomene	82
1.8.5.2 Lernbedarf und Lernmethoden	91
1.8.5.3 Fazit	98

2	Personale Führungsansätze	101
2.1	Persönliches Wollen: Motive und Erwartungen.....	103
2.1.1	Abgrenzung des Motivationsbegriffs.....	104
2.1.2	Inhaltstheorien der Motivation	111
2.1.2.1	Theorie der Bedürfnishierarchie (Maslow)	112
2.1.2.2	Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg.....	114
2.1.2.3	ERG-Modell (Alderfer)	119
2.1.2.4	Theorie der gelernten Bedürfnisse (McClelland)	120
2.1.2.5	Profil der fundamentalen Motive (Reiss).....	124
2.1.3	Prozesstheorien der Motivation	128
2.1.3.1	Kognitive Gleichgewichtstheorie (Adams)	129
2.1.3.2	VIE-Motivationstheorie (Vroom)	131
2.1.3.3	Erwartungs-Wert-Modell (Porter/Lawler)	134
2.1.3.4	Theorie der Leistungsmotivation (Atkinson)	137
2.1.3.5	Attributionstheorien der Motivation.....	140
2.1.3.6	Erweitertes Motivationsmodell (Heckhausen)	145
2.1.3.7	Rollen-Motivationstheorien (Miner)	149
2.1.4	Motivation und Arbeitszufriedenheit	152
2.1.4.1	Definitionen und Messung von Arbeitszufriedenheit ...	154
2.1.4.2	Wirkungen von Arbeitszufriedenheit.....	157
2.1.5	Identifikation als Anreizwert.....	161
2.1.6	Anreizsysteme	164
2.1.7	Demotivation und Remotivation	169
2.2	Individuelles Können: Eigenschaften und Fähigkeiten.....	171
2.2.1	Eigenschaftsansätze der Führung	173
2.2.1.1	Ältere Eigenschaftsansätze	174
2.2.1.2	Neuere Eigenschaftsansätze.....	175
2.2.1.3	Kritik der Eigenschaftsansätze.....	179

2.2.2 Charismatische Führungsansätze	181
2.2.2.1 Webers Charisma-Konzept	183
2.2.2.2 Theorie charismatischer Führung (House)	185
2.2.2.3 Charismatischer Führungsansatz (Conger/Kanungo) ...	188
2.2.2.4 Charismatischer Führungsansatz (Shamir/House/Arthur)	191
2.2.2.5 Kritik der charismatischen Führungsansätze	195
2.2.3 Attributionsmodelle der Führung	200
2.2.4 Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führung	202

3 Verhaltensansätze der Führung207

3.1 Dimensionen des Führungsverhaltens	208
3.1.1 Ohio-State-Studien	209
3.1.2 Michigan-Studien	216
3.1.3 Managerial-Grid-Modell (Blake/Mouton/McCanse)	227
3.2 Führungsstile	236
3.2.1 Klassische Modelle des Führungsverhaltens (Lewin/Lippitt/White und Tannenbaum/Schmidt)	237
3.2.2 Idealtypische Führungsstile	244
3.2.3 Kooperative Führung	253
3.2.4 Supportive Leadership	257
3.2.4.1 Coaching	259
3.2.4.2 Mentoring	262

3.3	Entscheidungsverhalten und Personalführung	265
3.3.1	Entscheidungsorientierte Führung	266
3.3.2	Entscheidungstheoretische Rationalität	270
3.3.3	Normativer Entscheidungs-Ansatz (Vroom/Yetton).....	275
4	Aufgabenumwelt und Führungsverhalten	287
4.1	Dreidimensionaler Verhaltensansatz der Führung (Reddin).....	289
4.2	Bereitschaftsgrad-Modell (Hersey/Blanchard)	292
4.3	Kontingenzmodell der effektiven Führung (Fiedler)	300
4.4	Weg-Ziel-Ansätze der Führung	313
4.4.1	Motivationstheoretisches Weg-Ziel-Modell (Evans/House).....	315
4.4.2	Motivationales Führungsmodell (Neuberger)	323
4.4.3	Kritik der Weg-Ziel-Modelle	328

5	Führungsbeziehung	331
5.1	Transaktionale und transformationale Führung	332
5.1.1	Transaktionale Führungsansätze	334
5.1.1.1	Idiosynkrasie-Kredit-Modell	335
5.1.1.2	Rollentheoretische Ansätze in Dyaden	336
5.1.1.3	Rollentheoretische Ansätze in Teams	338
5.1.2	Transformationale Führungsansätze	341
5.1.2.1	Transformationale Führung (Burns)	343
5.1.2.2	Transformation der Organisation (Bass)	343
5.2	Macht in der Führungsbeziehung	346
5.2.1	Begriff der Macht	348
5.2.2	Machtbasen	352
5.2.2.1	Sanktionsmacht	356
5.2.2.2	Macht durch Sachkenntnis und Information	358
5.2.2.3	Macht durch Identifikation	358
5.2.2.4	Macht durch Legitimation	360
5.2.3	Machtwirkung	362
5.2.4	Führung und Mikropolitik	365
5.3	Ökonomische Perspektiven der Führung	369
5.3.1	Transaktionskostenansatz	370
5.3.2	Principal-Agent-Ansatz	372
5.3.3	Property-Rights-Ansatz	375
5.4	Kommunikationsbeziehung	376
5.4.1	Merkmale interpersoneller Kommunikation	378
5.4.2	Kommunikationsnetzwerke	381
5.4.3	Kommunikation in der Personalführung	386

5.5 Konflikte in der Führungsbeziehung.....	393
5.5.1 Ursachen und Entstehung von Konflikten.....	396
5.5.2 Phasen des Konfliktverlaufs und Ergebnisse.....	400
5.5.3 Konflikthandhabung.....	402
5.6 Die lernende Organisation und Führung.....	409
5.6.1 Organisationsentwicklung	409
5.6.2 Organizational Learning	415
5.6.3 Wissensmanagement	425
 6 Führungsbedarf: Meso- und Makro-Kontingenzen der Führung	 431
6.1 Organisationsinterne Meso-Kontingenzen der Führung	437
6.1.1 Organisation als Determinante der Personalführung.....	439
6.1.2 Neue Organisationsformen und Führung.....	444
6.1.2.1 Lean Management.....	444
6.1.2.2 Virtuelle Organisationen.....	453
6.1.2.3 Neue Beschäftigungsverhältnisse	455
6.1.3 Führungsgrundsätze	459
6.1.3.1 Anforderungen an die Ausgestaltung	460
6.1.3.2 Inhalte und praktische Umsetzung	461
6.1.3.3 Kritik der Führungsgrundsätze	468
6.1.4 Symbolische Führung	469
6.1.5 Unternehmenskultur und Führung ('Cultural Leadership')	473
6.1.5.1 Funktionen der Unternehmenskultur.....	474

6.1.5.2 Wechselbeziehungen von Unternehmenskultur und Führung	479
6.1.5.3 Grenzen der Einflussnahme	481
6.1.5.4 Wandel der Organisationskultur (Silverzweig/Allen)	485
6.1.5.5 Cultural Leadership	487
6.1.5.6 Kritik der unternehmenskulturzentrierten Führung	491
6.1.6 Strategische Führung	492
6.1.7 Unternehmerisch-initiierte Führung ('Corporate Entrepreneurship')	501
6.1.8 Substitutionstheorie der Führung	509
6.1.9 Selbstorganisation	512
6.2 Organisationsexterne Makro-Kontingenzen der Führung	517
6.2.1 Systemtheoretische Ansätze	519
6.2.2 Interkulturelle Personalführung	525
6.2.2.1 Kulturdimensionen des Führungsverhaltens	529
6.2.2.2 Führungsverhalten im interkulturellen Vergleich	535
6.2.2.3 Führung multinationaler Unternehmen	537
6.2.2.4 Diversity-Management	542
6.2.2.5 Interkulturelle Kompetenz von Managern	547
6.2.3 Führung in Krisensituationen	550
6.2.4 Evolutionstheorien	551
6.2.5 'Macro-oriented Model of Leadership' (Hunt/Osborn)	556

7 Praktische Führungsmodelle563

7.1 Zürcher Ansatz564

7.2 St. Galler Management-Modell.....569

7.3 7-S-Modell.....577

7.4 Harzburger Modell579

7.5 Management by Objectives583

7.6 Management by Exception585

Literaturverzeichnis.....587

Sachregister643