

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 Handlungsergebnissen	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	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