

Margit Raich

# Führungsprozesse

Eine ganzheitliche Sicht von Führung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Forschungsfragen.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2 Eine ressourcenorientierte Sicht der Führung</b> .....	<b>7</b>
2.1 Resource-Based-View .....	7
2.2 Konzept der Kernkompetenzen .....	8
2.3 Bedeutung der Ressource Mensch.....	9
<b>3 Führung und Führungsverhalten</b> .....	<b>11</b>
3.1 Rollenkonzept der Führung.....	13
3.2 Führungsverhalten und Erfolgskriterien der Führung .....	15
3.3 Effektivität und Effizienz.....	17
3.4 Kompetenzmodelle effektiven Führungsverhaltens .....	23
3.5 Führung und Macht .....	25
<b>4 Schwerpunkte der Führungsforschung</b> .....	<b>29</b>
4.1 Entwicklung der Führungstheorien .....	29
4.1.1 Personale Ansätze .....	30
4.1.2 Verhaltensorientierte Ansätze .....	32
4.1.3 Situationstheorien.....	33
4.1.4 Interaktionsorientierte Führungstheorien .....	35
4.2 Grenzen der Theorien .....	37
4.3 Dualismus in der Führungsforschung.....	38
4.3.1 Autokratische versus partizipative Führung.....	39
4.3.2 Transaktionale Führung versus transformationale Führung .....	40
4.3.3 Leadership versus Management .....	42

4.3.4	Altruismus versus Egoismus .....	45
<b>5</b>	<b>Eine konstruktivistische Sicht der Führung</b> .....	<b>49</b>
5.1	Arten des Konstruktivismus .....	50
5.1.1	Phänomenologischer Sozialkonstruktivismus .....	52
5.1.2	Radikaler Konstruktivismus .....	52
5.1.3	Relationaler Sozialkonstruktivismus .....	54
5.2	Führung als System von wechselseitigen Beziehungen .....	55
5.2.1	Subjekt-Objekt-Modell der Führung .....	57
5.2.2	Subjekt-Subjekt-Modell der Führung .....	59
<b>6</b>	<b>Empirische Untersuchung</b> .....	<b>63</b>
6.1	Interviews als Datenquelle .....	64
6.2	Vorgehensweise und Stichprobe .....	65
6.3	Auswertungsmethode GABEK .....	68
6.3.1	Bildung von Gestaltenbäumen, Kausalgrafiken und Bewertungslisten .....	69
6.3.1.1	Gestaltenbaum .....	69
6.3.1.2	Kausalannahmen .....	72
6.3.1.3	Bewertungsprofil .....	73
6.3.2	Relevanzanalyse .....	73
6.3.2.1	Gewichtung durch den Gestaltenbaum .....	74
6.3.2.2	Gewichtung durch das Bewertungsprofil .....	74
6.3.2.3	Gewichtung durch die Kausalannahmen .....	74
6.4	Häufigste Assoziationen der Führungskräfte und Mitarbeiter .....	75
6.5	Detailanalysen der Unternehmen .....	81
6.6	Führungsrealität in der Expertenorganisation .....	83
6.6.1	Mitarbeiterorientierung .....	87
6.6.1.1	Führungsverantwortung .....	88
6.6.1.2	Mitarbeiterführung .....	89
6.6.1.3	Mitarbeitermotivation .....	91

6.6.2	Führungskulturen .....	93
6.6.2.1	Führungsverantwortung.....	94
6.6.2.2	Führung Pflege .....	94
6.6.2.3	Kooperation.....	95
6.6.3	Restliche Hypergestalten .....	97
6.6.3.1	Themen im Unternehmen .....	97
6.6.3.2	Führungssupport .....	98
6.6.3.3	Akzeptanz Umsetzung Strategie .....	100
6.6.3.4	Organisationsstruktur.....	101
6.6.3.5	Unternehmensführung.....	102
6.6.4	Führung in der Expertenorganisation: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.....	103
6.6.4.1	Ärzte und Pflege .....	104
6.6.4.2	Patient und die Patientenversorgung .....	106
6.6.4.3	Unterstützung .....	107
6.6.4.4	Aus- und Weiterbildung .....	109
6.6.4.5	Verwaltung .....	110
6.6.4.6	Ziele .....	111
6.6.4.7	Verantwortung .....	112
6.6.4.8	Holding: Mutter- und Tochterorganisation .....	113
6.6.4.9	Strategie .....	115
6.6.4.10	Zuständigkeiten .....	116
6.6.4.11	Transparenz .....	117
6.6.4.12	Themen im Unternehmen.....	118
6.6.4.13	Erfolgreiche Führungskraft .....	119
6.6.4.14	Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung.....	120
6.6.4.15	Macht.....	121
6.6.4.16	Öffentliche Hand und Privatwirtschaft.....	122
6.7	Werte- und Normensystem in der Expertenorganisation .....	124

6.7.1	Ausschließlich positive und negative Bewertungen der Ist-Situation .....	125
6.7.2	Positive und negative Bewertungen der Ist-Situation.....	126
6.7.3	Wünsche und Befürchtungen .....	128
6.7.4	Werte- und Normsystem von Führungskräften und Mitarbeitern.....	129
6.7.5	Resümee: Besonderheiten der Expertenorganisation.....	134
6.8	Führungsrealität im mittelständischen Unternehmen .....	135
6.8.1	Stichprobe und statistische Angaben zum verbalen Datenmaterial .....	136
6.8.2	Hierarchisch strukturierte Übersicht über die wichtigsten Ergebnisse – der Gestaltenbaum.....	137
6.8.2.1	Führungserfolg .....	139
6.8.2.2	Mitarbeitermotivation .....	140
6.8.2.3	Entwicklung Mitarbeiter .....	141
6.8.2.4	Kooperation.....	143
6.8.2.5	Themen im Unternehmen .....	144
6.8.2.6	Führungshindernisse .....	145
6.8.2.7	Unternehmensführung.....	146
6.8.2.8	Unternehmensausgliederung.....	148
6.8.2.9	Restliche Gestalten .....	149
6.8.3	Führung im mittelständischen Betrieb: Ursache-Wirkungs- Zusammenhänge .....	150
6.8.3.1	Konzernchef.....	151
6.8.3.2	Motivation.....	151
6.8.3.3	Unternehmensattraktivität .....	152
6.8.3.4	Miteinander .....	153
6.8.3.5	Unterstützung und Führung.....	154
6.8.3.6	Verkauf einer Geschäftseinheit.....	155
6.8.3.7	Möglichkeiten .....	156
6.8.3.8	Schätzen der Tätigkeit .....	157

6.8.3.9	Mitarbeiter .....	158
6.8.3.10	Erfolgreiche Führungskraft .....	159
6.8.3.11	Themen im Unternehmen.....	160
6.8.3.12	Mitarbeitergespräche .....	161
6.8.3.13	Personalabbau .....	162
6.8.3.14	Ein vertrautes Unternehmen.....	163
6.9	Werte- und Normensystem des mittelständischen Unternehmens ...	164
6.9.1	Ausschließlich positive und negative Bewertungen der Ist-Situation .....	165
6.9.2	Positive und negative Bewertungen der Ist-Situation.....	167
6.9.3	Wünsche und Befürchtungen .....	168
6.9.4	Vergleich der Bewertungslisten der Führungskräfte und Mitarbeiter .....	169
6.10	Resümee: Besonderheiten des mittelständischen Unternehmens.....	170
7	<b>Eine ganzheitliche Sicht von Führung .....</b>	<b>171</b>
7.1	Rahmenbedingungen, unter denen sich Führung vollzieht.....	174
7.1.1	Allgemeines Umfeld .....	176
7.1.2	Branche.....	177
7.1.3	Innerbetriebliche Prozesse .....	177
7.1.4	Gruppen und Subkulturen.....	178
7.1.5	Strukturen.....	180
7.2	Wertesystem .....	181
7.3	Zielssystem.....	183
7.4	Gestaltungssystem .....	186
8	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Forschungsimplikationen.....</b>	<b>189</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>193</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>205</b>