

Joachim Hentze  
Andreas Kammel  
Klaus Lindert

# Personalführungslehre

Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Paul Haupt Bern • Stuttgart • Wien

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Begriffliche Grundlegung zum Führungskonzept</b> .....	<b>7</b>
11 Führung in der Perspektive der wissenschaftlichen Disziplinen.....	7
12 Führung und Betriebswirtschaftslehre.....	11
13 Führung und Management in Organisationen.....	18
14 Führungsdefinitionen.....	25
141 Funktionen der Führung.....	30
142 Struktur der Führung.....	37
143 Prozess der Führung.....	41
15 Evaluation und Effizienz der Führung.....	44
16 Menschenbilder der Führung.....	54
17 Ethik und Personalführung.....	61
18 Führungsforschung und Personalführungslehre.....	64
181 Grundbegriffe zum Konzept der Führung.....	65
182 Stand und Trends der Führungsforschung.....	73
183 Forschungsmethoden und Terminologie.....	78
184 Rahmenkonzept einer Personalführungslehre.....	84
185 Erlernbarkeit von Personalführung.....	91
185.1 Lernbegriffe und Phänomene des Lernens.....	94
185.2 Lernbedarf und Lernmethoden.....	103
185.3 Fazit.....	111
<b>2 Personale Führungsansätze</b> .....	<b>113</b>
21 Persönliches Wollen: Motive und Erwartungen.....	114
211 Motivation versus Motivierung.....	117
212 Inhaltstheorien der Motivation.....	124

212.1	Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow.....	124
212.2	Motivations-Hygiene-Faktoren-Theone von Herzberg.....	128
212.3	Die ERG-Theorie von Alderfer.....	132
212.4	Die Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland.....	134
213	Prozesstheorien der Motivation.....	137
213.1	Kognitive Gleichgewichtstheorie von Adams.....	137
213.2	Die VIE-Motivationstheorie von Vroom.....	142
213.3	Erwartungs-Wert-Modell von Porter undLawler.....	146
213.4	Die Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson.....	151
213.5	Attributionstheorien der Motivation.....	154
213.6	Das Motivationsmodell von Heckhausen.....	160
213.7	Die Rollen-Motivationstheorien von Miner.....	163
214	Motivation und Arbeitszufriedenheit.....	168
214.1	Aspekte der Arbeitszufriedenheit.....	169
214.2	Wirkungen von Arbeitszufriedenheit.....	172
215	Identifikation als Anreizwert.....	176
22	Individuelles Können: Eigenschaften und Fähigkeiten.....	179
221	Eigenschaftsansätze der Führung.....	181
222	Charismatische Führungsansätze.....	186
222.1	Max Webers Charisma-Konzept als Basis charismatischer Führung in Organisationen.....	189
222.2	Der Ansatz von House.....	191
222.3	Der Ansatz von Conger und Kanungo.....	194
222.4	Der Ansatz von Shamir, House und Arthur... ..	197
222.5	Kritische Beurteilung.....	202
223	Attributionsmodelle der Führung.....	205
224	Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	207

<b>Verhaltensansätze der Führung</b> .....	<b>213</b>
31 Dimensionen des Führungsverhaltens.....	214
311 Die Ohio State-Studien.....	215
312 Die Michigan-Studien.....	223
313 Managerial-Grid-Modell von Blake und Mouton.....	235
32 Führungsstile.....	245
321 'Klassische' Modelle zum Führungsverhalten: Die Klassifikationen von Lewin/ Lippitt/White und Tannenbaum/Schmidt.....	246
322 Idealtypische Führungsstile.....	254
323 Kooperative Führung.....	263
324 Unterstützung, Förderung und Beratung der Geführten ('Supportive Leadership').....	268
324.1 Coaching.....	269
324.2 Mentoring.....	272
33 Entscheidungsverhalten und Personalführung.....	276
331 Entscheidungsorientierte Führung.....	277
332 Entscheidungstheoretische Rationalität.....	281
333 Der normative Entscheidungs-Ansatz von Vroom und Yetton.....	287
 <b>Aufgabenumwelt und Führungsverhalten</b> .....	 <b>299</b>
41 Dreidimensionaler Verhaltensansatz der Führung von Reddin.....	301
42 Das Bereitschaftsgrad-Modell der Führung von Hersey und Blanchard.....	306
43 Das Kontingenzmodell der effektiven Führung von Fiedler.....	314
44 Weg-Ziel-Ansätze der Führung.....	329
441 Das motivationstheoretische Weg-Ziel- Modell von Evans und House.....	331
442 Das motivationale Führungsmodell von Neuberger.....	340
443 Kritische Würdigung der Weg-Ziel-Modelle.....	345

<b>5</b>	<b>Führungsbeziehung.....</b>	<b>349</b>
51	Interaktion und sozialer Austausch.....	350
511	Transaktionale Führung.....	352
511.1	Idiosynkrasie-Kredit-Modell von Hollander.....	353
511.2	Modell der vertikalen Dyaden.....	354
511.3	Von Dyaden zu Teams.....	357
512	Transformationale Führungsansätze.....	359
512.1	Die transformationale Führung von Burns.....	361
512.2	Die Transformation der Organisation nach Bass.....	363
513	Der Austausch von Rollenerwartungen.....	367
52	Macht und Führung.....	372
521	Begriff der Macht.....	374
522	Machtbasen.....	379
522.1	Sanktionsmacht.....	383
522.2	Macht durch Sachkenntnis und Information.....	385
522.3	Macht durch Identifikation.....	386
522.4	Macht durch Legitimation.....	387
523	Machtwirkung.....	389
524	Mikropolitik und Führung.....	392
525	Führung von unten - 'Managing the Boss'.....	396
53	Ökonomische Theorie und Führung.....	400
531	Transaktionskostenansatz.....	401
532	Principal-Agent-Ansatz.....	403
533	Property-Rights-Ansatz.....	406
54	Kommunikationsbeziehung.....	408
541	Grundlegende Merkmale interpersoneller Kommunikation.....	409
542	Kommunikationsnetzwerke.....	413
543	Kommunikation als Instrument in der Personalführung.....	419

55	Konflikte als Führungsproblem.....	426
551	Ursachen und Entstehung von Konflikten.....	428
552	Phasen des Konfliktverlaufs und Ergebnisse.....	432
553	Konflikthandhabung.....	435
56	Gruppenführung.....	441
561	Charakteristika der Gruppe.....	444
562	Gruppenzentrierte Führung: Die Forderung nach mehr Partizipationsmöglichkeiten und 'Empowerment'.....	451
563	Führungsfunktionen und -verhalten in Gruppen.....	459
564	Teamentwicklung.....	464
57	Organisationsentwicklung.....	474
58	Organizational Learning.....	481
<b>6</b>	<b>Führungsbedarf: Meso- und Makro-Kontingen- zen der Führung.....</b>	<b>495</b>
61	Organisationsinterne Meso-Kontingenzen der Führung.....	501
611	Organisation als Determinante der Personalführung.....	503
612	Auswirkungen von flachen, prozessorientierten Organisationsstrukturen auf die Personalführung.....	508
613	Führungsgrundsätze.....	518
613.1	Anforderungen an die Ausgestaltung.....	519
613.2	Inhalte und praktische Umsetzung.....	520
613.3	Kritische Würdigung.....	525
614	Symbolische Führung.....	526
615	Unternehmenskulturzentrierte Führung (‘Cultural Leadership’).....	531
615.1	Unternehmenskultur aus funktionaler Perspektive.....	532
615.2	Wechselbeziehungen zwischen Unternehmenskultur und Personal- führung.....	536
615.3	Grenzen der Einflussnahme.....	540

615.4	Der Basisansatz für den Wandel der Organisationskultur nach Silverzweig/Allen.....	543
615.5	Ansatzpunkte und Maßnahmen des 'Cultural Leadership'.....	546
615.6	Kritische Beurteilung.....	551
616	Strategische Führung.....	552
617	Unternehmerisch-initiierte Führung ('Corporate Entrepreneurship').....	562
618	Substitutionstheorie der Führung.....	571
619	Selbstorganisation.....	574
62	Organisationsexterne Makro-Kontingenzen der Führung.....	579
621	Systemtheoretische Ansätze.....	581
622	Kulturabhängigkeit der Personalführung.....	588
622.1	Ausgewählte Ergebnisse interkultureller Führungsforschung.....	591
622.2	Personalführung in multinationalen Unternehmungen.....	597
623	Führung in Krisensituationen.....	602
624	Evolutionstheorien.....	604
625	Das 'Macro-oriented Model of Leadership' von Hunt/Osborn.....	609
<b>7</b>	<b>Praktische Führungsmodelle.....</b>	<b>617</b>
71	Zürcher Ansatz.....	618
72	St. Galler Management-Modell.....	625
73	7-S-Modell.....	631
74	Das Harzburger Modell.....	635
75	Management by Objectives.....	638
76	Management by Exception.....	641
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>643</b>
	<b>Sachregister.....</b>	<b>701</b>