

## Personalführung

von

Prof. Dr. Jürgen Weibler, Dr. habil. Thomas Kuhn, Anke Rapsch, Sigrid Endres, Anna Weischer

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Personalführung – Weibler / Kuhn / Rapsch / et al.

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Personalmanagement – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4185 7

Vahlens Handbücher  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**beck-shop.de**

**[beck-shop.de](http://beck-shop.de)**

# Personalführung

von

**Prof. Dr. Jürgen Weibler**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Personalführung und Organisation  
an der FernUniversität in Hagen

unter Mitarbeit von

PD Dr. Thomas Kuhn, Anke Rapsch,  
Sigrid Endres, Anna Weischer

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

**beck-shop.de**

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4185 7

© 2012 Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Satz: Textservice Zink  
Neue Steige 33, 74869 Schwarzach  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH  
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

**beck-shop.de**

## Vorwort

Führung bewegt Menschen. Menschen zu führen, ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. In extremen Situationen entscheidet Führung über Leben und Tod, in Organisationen sind zumindest Wohl und Wehe mit ihr verknüpft. Führung macht also einen Unterschied, manchmal den entscheidenden. *John D. Rockefeller* soll einmal gesagt haben, dass er für die Gabe des Umgangs mit Menschen mehr zahlen würde als für jede andere Gabe unter der Sonne. Und vermutlich hatte er dabei vor allem die Gabe zur Führung von Menschen im Sinn.

Sämtliche Bereiche unseres sozialen Lebens sind von Führung durchdrungen. Einmal sind wir Führende, ein anderes Mal Geführte. Deutlich wird dies, wenn man bedenkt, dass das Führungsphänomen ja längst nicht nur auf die formale Führung in all unseren Organisationen und Institutionen verweist, sondern überdies auch das Alltagsphänomen der spontanen Herausbildung informeller Führerschaft in Gruppen von an sich Gleichgestellten miteinschließt. Ja, womöglich wird die Bedeutung von Führung erst dann erkennbar, wenn man einmal versucht, gesellschaftliche bzw. soziale Bereiche zu benennen, in denen *keine* Führung stattfindet – und feststellt, dass sich solche kaum finden lassen. Dieses *Lehrbuch* möchte den Stand der wissenschaftlichen Diskussion über Führung kommentierend aufbereiten und eine fundierte Grundlage für weitere Diskussionen liefern. Damit wird die Absicht verfolgt, das Führungsphänomen besser zu verstehen, das eigene Führungshandeln zu reflektieren und Anregungen für eine Optimierung von Führungsbeziehungen zu erhalten.

### *Führung in Organisationen*

Im Mittelpunkt dieses Buches steht Führung in Organisationen. Der Begriff der „Personalführung“ drückt diese Fokussierung im Sprachgebrauch eingängig aus und wird deshalb titelgebend eingesetzt. „Nur deshalb“, darf man präzisieren, da er mit Blick auf das, was vor uns liegt, leicht in die Irre führt und den Kern der Führung, die lebendige Führungsbeziehung, nahezu verdeckt. „Führung“ und „Leadership“ sind als Bezeichnungen wesentlich offener. Unternehmen sind sicherlich der am intensivsten beforschte Organisationstypus, doch ist Führungswissen und damit auch dieses Werk in sehr weiten Teilen nicht an einen bestimmten Organisationstyp oder eine bestimmte Organisationsform gebunden. Es gilt im Übrigen trotz des eindeutigen Bezugspunktes Organisation, dass wir viel über die Führung außerhalb von Organisationen lernen müssen, um besser mit Führungsfragen in Organisationen umgehen zu können. Dies heißt vor allem, ihre Möglichkeiten gestalterisch zu ergreifen und ihre Grenzen zu erkennen – Alternativen zur Führung inbegriffen.

### *Vielfalt statt Einfalt*

Das Buch beansprucht nicht, die immense Vielfalt von Positionen und Zugängen zur Führung abschließend darzustellen. Ich habe jedoch Wert darauf gelegt, Führung umfassend und differenziert zu diskutieren. Theorie und Empirie finden gleichermaßen Eingang. Ausdrücklich wird nicht eine einzige Sichtweise auf Führungsphänomene angelegt, so wie es manche hervorragende monoperspektivische, in sich geschlossene Abhandlungen zur Führung praktizieren. Aber natürlich ordne auch ich ein, zeige Verbindungslinien auf, akzentuiere und werte. Grundlage hierfür sind wissenschaftliche Studien und Texte, Diskussionen mit Wissenschaftlern und Führungspraktikern sowie eigene Beobachtungen, Eindrücke

und Ideen. Meine Absicht ist es letztendlich, jeden bei der eigenständigen Auseinandersetzung mit Führungsfragen zu unterstützen und dabei zu ermutigen, auch unbekanntes Terrain zu erkunden.

### *Aufbau des Buches*

Das Lehrbuch ist in sechs Bereiche unterteilt. Jeder steht für sich selbst und auch innerhalb der Bereiche finden sich vielfach geschlossene Abhandlungen. Die Abfolge ist gleichwohl nicht zufällig. Eine Verweisstruktur erleichtert das Hin- und Herspringen.

*Teil A* liefert grundlegende Informationen zur und Begründungen für Führung, stellt die Führungsbeziehung in die Mitte des Geschehens und blickt auf die Einbettung von Führung in Gruppenprozesse wie in die Organisation. *Teil B* widmet sich anregenden Führungstheorien, die vor allem die Entstehung von Führung, aber auch die Entwicklung von Führungsbeziehungen nachzeichnen. *Teil C* setzt Führung in Beziehung zu Motivation und Lernen. *Teil D* greift den großen Bereich des Führungsverhaltens (Führungsstil), der Führungsinstrumente sowie das eher selten angesprochene Führungs-Controlling auf. *Teil E* bringt eine Fülle von Fragen und Antworten zu ganz aktuellen, frischen Themen, von denen einige in der Führungspraxis bereits intensiv diskutiert werden. *Teil F* streicht die besondere Verantwortung von Führenden heraus und gibt Unterstützung bei der Praktizierung einer guten und gerechten, weil ethisch begründeten Führung.

Im Buch verwende ich die Wir-Form. Sie ist fast immer ein didaktisches Wir, das Schreiber und Leser verbinden soll. Ich habe damit an der FernUniversität in Hagen, wo es ja auch eine Distanz zu überbrücken gilt, sehr gute Erfahrungen gemacht, sei es in grundständigen Studiengängen oder in der Managementweiterbildung. Zudem habe ich persönlich auf diese Art und Weise schon von anderen profitiert. Hier und da verwende ich die Wir-Form der Einheitlichkeit wegen auch als etwas antiquierten Pluralis Majestatis. Man sehe uns das nach. Zwischen weiblichen und männlichen Formulierungen wechsele ich erratisch.

### *Zielgruppen*

Das Buch wendet sich an *Studierende* und *Dozenten* aller Disziplinen, die sich mit Fragen der Personalführung (Menschenführung, Mitarbeiterführung) beschäftigen – dies für alle Qualifikationsstufen (Bachelor, Master, Diplom, Doktorandenkollegs) in grundständigen wie in weiterbildenden Studiengängen. Erfahrungsgemäß spielt Führung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften immer eine große Rolle, vor allem in der Betriebswirtschaftslehre bzw. Managementlehre und der Psychologie; aber auch in der Pädagogik, der Soziologie, der Politik- und Geschichtswissenschaft sowie der Evolutionsbiologie ist sie von Bedeutung. *Wissenschaftlern* möchte ich Bezugspunkte und Anregungen für eigene Studien geben. Führung muss, so meine feste Überzeugung, nicht nur in verschiedenen Disziplinen erforscht, sondern auch interdisziplinär, besser noch transdisziplinär betrachtet werden, um weitere Fortschritte zu erzielen. Das Buch richtet sich nicht zuletzt aber auch an *Führungspraktiker* sowie an *Führungskräftetrainer* und *Business Coaches*, die dieses Werk ergänzend als Handbuch nutzen können. Unter [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de) finden Leserinnen und Leser alle Abbildungen und Tabellen zum Download.

### *Danksagungen*

Während des Schreibens wurde ich am Lehrstuhl vielfältig unterstützt. Eine herausragende Arbeit leistete *Nadine Schumann*. Initiativ, engagiert und versiert trieb sie das *Projekt Lehrbuch* in seiner Umsetzung in Manuskriptform voran und verlor durch ihr kommunikatives wie organisatorisches Geschick keinen der so zahlreich aufgenommenen Fäden. Erst neu ver-

pflichtet und trotzdem schon fast überall dabei war *Matthias Müssigbrodt*, dessen kundiger Einsatz dem Lehrbuch zugute kam. *Dr. Jürgen Deeg* stand mir stets für anregende Gespräche über Führung zur Verfügung. Verlagsseitig unterstützte *Dennis Brunotte* beherzt den Prozess zur Fertigstellung der 2. Auflage meiner Personalführung, die vom Inhalt, Umfang und Layout weit der Vorgängerauflage enteilt ist. Allen sei herzlich gedankt.

Über Anmerkungen und Anregungen freue ich mich ([weibler.pf@fernuni-hagen.de](mailto:weibler.pf@fernuni-hagen.de)).

Hagen, Herbst 2011

*Jürgen Weibler*

**beck-shop.de**



**[beck-shop.de](http://beck-shop.de)**

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	XI
<b>A. Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>1</b>
I. Überblick .....	1
II. Führung als soziale Tatsache .....	3
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung .....	24
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden .....	74
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	103
<b>B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen .....</b>	<b>105</b>
I. Überblick .....	105
II. Führung und die Sicht des Einzelnen .....	106
III. Führung und die Sicht der Gruppe .....	155
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	174
<b>C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen .....</b>	<b>177</b>
I. Überblick .....	177
II. Motivierende Führungsbeziehungen .....	178
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen .....	266
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	334
<b>D. Gestaltung von Führungsbeziehungen .....</b>	<b>337</b>
I. Überblick .....	337
II. Gestaltung durch Führungsstile .....	337
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente .....	395
IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling .....	453
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	486
<b>E. Veränderung von Führungsbeziehungen .....</b>	<b>489</b>
I. Überblick .....	489
II. Führung im Wandel und Wandel der Führung .....	490
III. Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen .....	494
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	630
<b>F. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>621</b>
I. Überblick .....	621
II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung .....	622
III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung .....	626
IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung .....	630

**beck-shop.de**

**X****Inhaltsübersicht**

V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung .....	645
VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	662
Glossar .....	665
Literaturverzeichnis .....	677
Stichwortverzeichnis .....	745

**beck-shop.de**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	IX
<b>A. Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>1</b>
I. Überblick .....	1
II. Führung als soziale Tatsache .....	3
1. Warum Führung existiert und wodurch sie sich legitimiert .....	3
1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung .....	3
1.2 Führungsebenen und Führungsfelder .....	8
1.3 Führungsideologien .....	10
2. Was Führung ist und wodurch sie zugeschrieben wird .....	14
2.1 Führungsverständnisse .....	14
2.2 Führungsdefinitionen .....	17
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung .....	24
1. Welche Personen auftreten und was ihr Handeln beeinflusst .....	24
1.1 Perspektive der Geführten .....	24
1.2 Perspektive der Führenden .....	28
2. Wie Personen in Führungsbeziehungen interagieren .....	37
2.1 Entstehung und Regulierung von Interaktion .....	37
2.2 Basiskategorien von Interaktion .....	45
3. Welche Rolle die Führungssituation spielt .....	57
3.1 Bedeutung und Verständnis der Führungssituation .....	57
3.2 Ausprägungen der Führungssituation .....	59
4. Was Führungserfolg meint und wie er erfasst wird .....	65
4.1 Definition und Bedeutung von Führungserfolg .....	65
4.2 Kriterien des Führungserfolgs .....	68
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden .....	74
1. Was die Führung von Gruppen auszeichnet .....	74
1.1 Formen und Ziele von Gruppenarbeit .....	74
1.2 Notwendigkeit der Führung von Gruppen .....	76
1.3 Besonderheiten der Führung von Gruppen .....	78
1.4 Effektivität bei der Führung von Gruppen .....	85
2. Wie sich Führung und Organisation ergänzen .....	92
2.1 Verhaltensbeeinflussung durch Führung und Organisation .....	93
2.2 Führungsbedarf und Führungssubstitution in Organisationen .....	94
2.3 Organisationale Vorsteuerung von Personalführung .....	97
V. Zentrale Begriffe und Diskussionstragen .....	103
<b>B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen .....</b>	<b>105</b>
I. Überblick .....	105
II. Führung und die Sicht des Einzelnen .....	106

## XII Inhaltsverzeichnis

1. Eigenschaftstheorie der Führung: Welche Merkmale Führende besitzen .....	106
1.1 Hintergrund .....	106
1.2 Zentrale Aussagen .....	107
1.3 Kritische Würdigung .....	115
2. Attributionstheorie der Führung: Wie Führung zugeschrieben wird ..	119
2.1 Hintergrund .....	119
2.2 Zentrale Aussagen .....	119
2.3 Kritische Würdigung .....	125
3. Tiefenpsychologische Führungstheorie: Warum Führung im Unbewussten verankert ist .....	126
3.1 Hintergrund .....	126
3.2 Zentrale Aussagen .....	126
3.3 Kritische Würdigung .....	130
4. Charismatische Führungstheorie: Wenn Führende beeindrucken ....	132
4.1 Hintergrund .....	132
4.2 Zentrale Aussagen .....	135
4.3 Kritische Würdigung .....	138
5. Authentische Führungstheorie: Was das Selbst für die Führung bedeutet .....	139
5.1 Hintergrund .....	139
5.2 Zentrale Aussagen .....	140
5.3 Kritische Würdigung .....	146
6. Machttheorie der Führung: Worauf sich der Einfluss von Führenden gründet .....	148
6.1 Hintergrund .....	148
6.2 Zentrale Aussagen .....	148
6.3 Kritische Würdigung .....	154
III. Führung und die Sicht der Gruppe .....	155
1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung: Warum Führung gewährt wird .....	155
1.1 Hintergrund .....	155
1.2 Zentrale Aussagen .....	155
1.3 Kritische Würdigung .....	156
2. Divergenztheorem der Führung: Was Führende leisten müssen .....	157
2.1 Hintergrund .....	157
2.2 Zentrale Aussagen .....	157
2.3 Kritische Würdigung .....	160
3. Dyadentheorie der Führung: Wie Führende Beziehungsqualitäten differenzieren .....	162
3.1 Hintergrund .....	162
3.2 Zentrale Aussagen .....	163
3.3 Kritische Würdigung .....	167
4. Identitätstheorie der Führung: Warum Führende ein Stück von uns selbst sind .....	169
4.1 Hintergrund .....	169
4.2 Zentrale Aussagen .....	170
4.3 Kritische Würdigung .....	173
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	174

<b>C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen</b> .....	177
I. Überblick .....	177
II. Motivierende Führungsbeziehungen .....	178
1. Was Motivation ist und warum Motivation in Führungsbeziehungen unabdingbar ist .....	178
1.1 Bedeutung von Motivation im Führungskontext .....	178
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen .....	179
1.3 Entwicklungslinien der Motivationstheorie .....	182
2. Welche Zugänge zur Motivation vorliegen .....	187
2.1 Inhaltsanalytische Perspektive .....	187
2.2 Prozessanalytische Perspektive .....	208
2.3 Funktionsanalytische Perspektive .....	227
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben .....	243
3.1 Handlungsoptionen .....	243
3.2 Inhaltsanalytische Implikationen .....	244
3.3 Prozessanalytische Implikationen .....	247
3.4 Funktionsanalytische Implikationen .....	255
3.5 Handlungsintegration .....	259
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen .....	266
1. Was Lernen ist und warum Lernen in Führungsbeziehungen unabdingbar ist .....	266
1.1 Bedeutung von Lernen im Führungskontext .....	266
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen .....	274
1.3 Entwicklungslinien der Lerntheorie .....	276
2. Welche Rahmenkonzeption zum Lernen vorliegt .....	285
2.1 Bedingungen des Lernens .....	286
2.2 Prozesse des Lernens .....	290
2.3 Ergebnisse des Lernens .....	295
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben .....	299
3.1 Handlungsoptionen .....	299
3.2 Behavioristisches Lernen in Führungsbeziehungen .....	304
3.3 Kognitivistisches Lernen in Führungsbeziehungen .....	305
3.4 Konstruktivistisches Lernen in Führungsbeziehungen .....	311
3.5 Handlungsintegration .....	331
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	334
<b>D. Gestaltung von Führungsbeziehungen</b> .....	337
I. Überblick .....	337
II. Gestaltung durch Führungsstile .....	337
1. Wie Führungsverhalten den Organisationsalltag prägt .....	337
2. Warum Führungsstil und Führungsstiltypologien zentral sind .....	339
3. Welche Führungsstiloptionen diskutiert werden .....	343
3.1 Iowa-Studien (Lewin u.a.) .....	346
3.2 Führungsstilkontinuum (Tannenbaum/Schmidt) .....	348
3.3 Entscheidungsmodell der Führung (Vroom u.a.) .....	350
3.4 Ohio-Studien (Fleishman u.a.) .....	355
3.5 Verhaltensgitter der Führung (Blake/Mouton/McCanse) .....	358
3.6 Reifegrad-Modell der Führung (Hersey/Blanchard) .....	363

3.7	Kontingenzzmodell der Führung (Fiedler)	367
3.8	Weg-Ziel-Theorie der Führung (House u.a.)	370
4.	Wie Führungsverhalten anders gedacht wird	376
4.1	Transformationale Führung (Bass, Podsakoff)	376
4.2	Führungssubstitution (Kerr u.a.)	383
4.3	Selbstführung und Superleadership (Manz u.a.)	390
III.	Gestaltung durch Führungsinstrumente	395
1.	Was unter Führungsinstrumenten zu verstehen ist	395
2.	Wie Führungsinstrumente systematisiert werden können	396
3.	Welche Führungsinstrumente mehr Gestaltungsspielraum bieten	398
3.1	Kommunikation	398
3.2	Anerkennung und Kritik	402
3.3	Sanktionen	405
3.4	Verhandeln und Verhandlungstechniken	408
3.5	Symbole	415
4.	Welche Führungsinstrumente weniger Gestaltungsspielraum bieten	418
4.1	Mitarbeitergespräch und Personalbeurteilung	418
4.2	Zielvereinbarung (Management by Objectives)	428
4.3	Mitarbeiterentwicklung/Führungskräfteentwicklung	433
4.4	Führungsgrundsätze	441
4.5	Anreizsysteme	445
4.6	Budgets	447
4.7	Stellenbeschreibungen	450
IV.	Gestaltung durch Führungs-Controlling	453
1.	Was Führungs-Controlling ist	454
2.	Wonach das Führungs-Controlling differenziert werden kann	457
3.	Welche Mittel das Führungs-Controlling nutzt	462
4.	Wie Führungskräfte trainings evaluiert werden können	473
5.	Wie Humankapitalveränderungen bewertet werden können	476
V.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	486
<b>E.</b>	<b>Veränderung von Führungsbeziehungen</b>	<b>489</b>
I.	Überblick	489
II.	Führung im Wandel und Wandel der Führung	490
III.	Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen	494
1.	Female Leadership: Wie Frauen führen	494
1.1	Hintergrund	494
1.2	Zentrale Aussagen	497
1.3	Kritische Würdigung	502
2.	Emotionssensible Führung: Wie Führung in die Tiefe vordringt	506
2.1	Hintergrund	506
2.2	Zentrale Aussagen	507
2.3	Kritische Würdigung	510
3.	Salutogenetische Führung: Wann Führung gesund hält	513
3.1	Hintergrund	513
3.2	Zentrale Aussagen	514
3.3	Kritische Würdigung	518

4. Servant Leadership: Wenn Führen Dienen ist .....	519
4.1 Hintergrund .....	519
4.2 Zentrale Aussagen .....	520
4.3 Kritische Würdigung .....	525
5. Ambidextre Führung: Wenn Führung effizient und innovativ ist .....	526
5.1 Hintergrund .....	526
5.2 Zentrale Aussagen .....	527
5.3 Kritische Würdigung .....	531
6. Multikulturelle Führung: Wie Führung anderenorts gesehen wird .....	532
6.1 Hintergrund .....	532
6.2 Zentrale Aussagen .....	533
6.3 Kritische Würdigung .....	545
7. Paternalistische Führung: Wo Führung Fürsorge bedeutet .....	546
7.1 Hintergrund .....	546
7.2 Zentrale Aussagen .....	547
7.3 Kritische Würdigung .....	552
8. Distanzführung: Wie Abstand Führung beeinflusst .....	552
8.1 Hintergrund .....	552
8.2 Zentrale Aussagen .....	553
8.3 Kritische Würdigung .....	559
9. E-Leadership: Was elektronische Medien für Führung bedeuten .....	560
9.1 Hintergrund .....	560
9.2 Zentrale Aussagen .....	561
9.3 Kritische Würdigung .....	565
10. Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind .....	568
10.1 Hintergrund .....	568
10.2 Zentrale Aussagen .....	571
10.3 Kritische Würdigung .....	582
11. Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken .....	584
11.1 Hintergrund .....	584
11.2 Zentrale Aussagen .....	587
11.3 Kritische Würdigung .....	596
12. Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht ..	599
12.1 Hintergrund .....	599
12.2 Zentrale Aussagen .....	600
12.3 Kritische Würdigung .....	615
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	630
<b>F. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen .....</b>	<b>621</b>
I. Überblick .....	621
II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung .....	622
III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung .....	626
IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung .....	630
1. Wie man Bad Leadership charakterisieren kann .....	630
2. Welche Ansätze es in der Bad Leadership-Forschung gibt .....	631
2.1 Bad Leadership durch schlechte Führer und Geführte .....	631
2.2 Bad Leadership durch toxische Führungsprozesse .....	634
2.3 Bad Leadership durch schädliche Ziele .....	636



3. Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann .....	638
V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung .....	645
1. Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist .....	646
2. Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist .....	651
3. Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist .....	655
4. Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist .....	656
VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen .....	662
Glossar .....	665
Literaturverzeichnis .....	677
Stichwortverzeichnis .....	745