

beck-shop.de

Personalführung

DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



von

Prof. Dr. Jürgen Weibler

unter Mitarbeit von

Dr. Sigrid Endres, PD Dr. Thomas Kuhn,
Matthias Müssigbrodt, Dr. Malte Petersen

3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München



Jürgen Weibler ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen. Er beschäftigt sich vor allem mit Fragen des Personalmanagements sowie der Organisation und gilt als einer der renommiertesten deutschen Experten im Bereich Leadership.

ISBN 978 3 8006 5171 9

© 2016 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © hunthomas – depositphotos.com

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

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 Lebens sind von Führung durchdrungen. Einmal sind wir Führende, ein anderes Mal Geführte. Deutlich wird dies, wenn man bedenkt, dass die *soziale Tatsache Führung* 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 *Lehr- und Handbuch* möchte den Stand der wissenschaftlichen Diskussion über Führung kommentierend aufbereiten und eine fundierte Grundlage für weitere Diskussionen und Anwendungen liefern. Dazu gehört, ihre Potenziale wie Schattenseiten mit Blick auf das eigene Führungshandeln zu reflektieren und Anregungen für eine positive Entwicklung von Führungsbeziehungen aufzuzeigen.

Führung in Organisationen

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die *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 Organisationsotyp 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 ich ein, zeige Verbindungslienien 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

Die Personalführung ist in sechs Bereiche unterteilt. Deren Abfolge ist nicht zufällig gewählt. Dennoch steht jeder Bereich auch für sich selbst. Innerhalb der Bereiche finden sich vielfach geschlossene Abhandlungen. Eine Verweisstruktur erleichtert das Hin- und Herspringen.

Teil A liefert grundlegende Informationen zu Führung und ihrer Begründung, 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* beleuchtet Motivation, Lernen und Entscheiden in Führungsbeziehungen. *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 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. 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 wechsle ich gelegentlich.

Zielgruppen

Das Buch wendet sich an *Studierende* und *Dozenten* aller Disziplinen, die sich mit Fragen der Personalführung (Menschenführung, Mitarbeiterführung, Leadership) 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 ausdrücklich aber auch an *Führungspraktiker* sowie an *Führungskräfte*, *Business Coaches*, *Organisationsentwickler* und *Fachabteilungen*, die dieses Werk in gewohnter Manier als ihr umfassendes Handbuch zur Führung nutzen können. Unter www.vahlen.de finden Leserinnen und Leser alle Abbildungen und Tabellen zum Download.

Veränderungen zur Vorauflage

Die Grundstruktur des Werkes habe ich beibehalten. Änderungen finden sich im Detail, in ihrer Bedeutung jedoch gewichtig. Für *Aktualisierungen* und *sprachliche Überarbeitungen* wurde viel Zeit verwandt. Die Aufnah-

me weiterer Themen hat den Umfang des Buches deutlich wachsen lassen, was sich endlich auch im markant erweiterten *Stichwortverzeichnis* widerspiegelt. Das *Literaturverzeichnis* weist 2.797 Quellen auf. Dass man diese Erweiterung möglicherweise nicht sofort bemerkt, ist dem neuen *Layout* geschuldet. Unverändert bleibt der *Anspruch*, mit der Personalführung sowohl der historischen Entwicklung, dem Kanon des Faches als auch den neuesten oder ein wenig abseitig liegenden Positionen in Form eines inhaltsreichen „*all in one*“ gerecht zu werden. Aus einem Guss ist dies gegenwärtig ein *Alleinstellungsmerkmal*. Natürlich ist meine Auseinandersetzung mit der Führung ein immerwährender Prozess, der im dargestellten Ergebnis Kompromissen unterliegt.

Danksagungen

Während des Schreibens wurde ich am Lehrstuhl erneut vielfältig unterstützt. Eine absolut herausragende Arbeit leistete *Nadine Schumann*. Initiativ und engagiert gestaltete sie mit höchster Professionalität das Manuscript. Durch ihr kommunikatives wie organisatorisches Geschick verlor sie während des Erstellungsprozesses keinen der von ihr zahlreich aufgenommen Fäden aus den Augen. Frau *Janine Dorsch* verantwortete vorbildhaft und in technisch hervorstechender Weise die inhaltliche Gesamtredaktion. Vertraut mit der Führungsmaterie setzte sie zudem umsichtig wertvolle inhaltliche Akzente. Aufnehmen in meinen Dank möchte ich *Claudia Striewe*, die an unterschiedlichen Stellen Bereicherndes beisteuerte. Dr. *Jürgen Deeg*, der als einziger bei bislang allen Auflagen eingebunden war, stand mir stets mit seinem heutzutage selten anzutreffenden interdisziplinären Wissen für impulsgebende Gespräche zu den verschiedensten Bereichen der Führung zur Verfügung. Zusammen mit *Alexander Gussone* übernahm er die anspruchsvolle Aufgabe der akribischen Schlussdurchsicht. Verlagsseitig begleitete mein Lektor, *Dennis Brunotte*, stets mit frischem Blick, beherzt und mit all seiner Erfahrung die 3. Auflage der „Personalführung“. Danke dafür.

Über Anmerkungen und Anregungen freue ich mich!
weibler.pf@fernuni-hagen.de

Hagen, Frühjahr 2016

Jürgen Weibler

Inhaltsübersicht

Vorwort	
Inhaltsverzeichnis	IX
A. Führung und Führungsbeziehungen	
I. Überblick	1
II. Führung als soziale Tatsache	3
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	26
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	69
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	93
B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen	95
I. Überblick	97
II. Führung und die Sicht des Einzelnen	98
III. Führung und die Sicht der Gruppe	142
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	166
C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen	167
I. Überblick	169
II. Motivierende Führungsbeziehungen	169
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen	231
IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen	282
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	305
D. Gestaltung von Führungsbeziehungen	307
I. Überblick	309
II. Gestaltung durch Führungsstile	309
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente	365
IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling	428
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	463
E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	465
I. Überblick	467
II. Führung und organisationaler Wandel	467
III. Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen	471
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	620
F. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen	623
I. Überblick	625
II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung	626
III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung	629
IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung	632
V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648
VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663
Glossar	665
Literaturverzeichnis	675
Stichwortverzeichnis	755

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
A. Führung und Führungsbeziehungen	1
I. Überblick	3
II. Führung als soziale Tatsache	4
1. Warum Führung existiert und wodurch sie sich legitimiert	4
1.1 Evolutionstheoretische Fundierung von Führung	4
1.2 Führungsebenen und Führungsfelder	9
1.3 Führungsideologien	10
2. Was Führung ist und wodurch sie zugeschrieben wird	13
2.1 Führungsverständnisse	13
2.2 Führungsdefinitionen	20
III. Führungsbeziehungen als Orte lebendiger Führung	26
1. Welche Personen auftreten und was ihr Handeln beeinflusst	26
1.1 Perspektive der Geführten	26
1.2 Perspektive der Führenden	33
2. Wie Personen in Führungsbeziehungen interagieren	40
2.1 Entstehung und Regulierung von Interaktion	41
2.2 Basiskategorien von Interaktion	46
3. Welche Rolle die Führungssituation spielt	55
3.1 Bedeutung und Verständnis der Führungssituation	55
3.2 Ausprägungen der Führungssituation	57
4. Was Führungserfolg meint und wie er erfasst wird	62
4.1 Definition und Bedeutung von Führungserfolg	62
4.2 Kriterien des Führungserfolgs	65
IV. Führungsbeziehungen in sozialen Gebilden	69
1. Was die Führung von Gruppen auszeichnet	69
1.1 Formen und Ziele von Gruppenarbeit	69
1.2 Notwendigkeit der Führung von Gruppen	71
1.3 Besonderheiten der Führung von Gruppen	71
1.4 Effektivität bei der Führung von Gruppen	78
2. Wie sich Führung und Organisation ergänzen	84
2.1 Verhaltensbeeinflussung durch Führung und Organisation	85
2.2 Führungsbedarf und Führungssubstitution in Organisationen	86
2.3 Organisationale Vorsteuerung von Personalführung	88
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	93
B. Entstehung und Entwicklung von Führungsbeziehungen	95
I. Überblick	97
II. Führung und die Sicht des Einzelnen	98
1. Eigenschaftstheorie der Führung: Welche Merkmale Führende besitzen	98
1.1 Hintergrund	98
1.2 Zentrale Aussagen	98
1.3 Kritische Würdigung	105
2. Attributionstheorie der Führung: Wie Führung zugeschrieben wird	109
2.1 Hintergrund	109
2.2 Zentrale Aussagen	109
2.3 Kritische Würdigung	114
3. Tiefenpsychologische Führungstheorie: Warum Führung im Unbewussten verankert ist	115
3.1 Hintergrund	115
3.2 Zentrale Aussagen	116
3.3 Kritische Würdigung	121
4. Charismatische Führungstheorie: Wenn Führende beeindruckend erscheinen	123
4.1 Hintergrund	123
4.2 Zentrale Aussagen	124
4.3 Kritische Würdigung	127
5. Authentische Führungstheorie: Was das Selbst für die Führung bedeutet	129
5.1 Hintergrund	129
5.2 Zentrale Aussagen	129
5.3 Kritische Würdigung	134
6. Machttheorie der Führung: Worauf sich der Einfluss von Führenden gründet	136
6.1 Hintergrund	136
6.2 Zentrale Aussagen	136

	beck-shop.de
	DIE FACHBUCHHANDLUNG
III. Führung und die Sicht der Gruppe	142
1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung: Warum Führung gewährt wird	142
1.1 Hintergrund	142
1.2 Zentrale Aussagen	143
1.3 Kritische Würdigung	143
2. Divergenztheorem der Führung: Was Führende leisten müssen	146
2.1 Hintergrund	146
2.2 Zentrale Aussagen	147
2.3 Kritische Würdigung	149
3. Dyadentheorie der Führung: Wie Führende Beziehungsqualitäten differenzieren	151
3.1 Hintergrund	151
3.2 Zentrale Aussagen	151
3.3 Kritische Würdigung	155
4. Soziale Identitätstheorie der Führung: Warum Führende ein Stück von uns selbst sind	159
4.1 Hintergrund	159
4.2 Zentrale Aussagen	160
4.3 Kritische Würdigung	164
IV. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	166
C. Ausrichtung von Führungsbeziehungen	167
I. Überblick	169
II. Motivierende Führungsbeziehungen	169
1. Was Motivation ist und warum Motivation in Führungsbeziehungen unabdingbar ist	169
1.1 Bedeutung von Motivation im Führungskontext	169
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	170
1.3 Entwicklungslinien der Motivationstheorie	173
2. Welche Zugänge zur Motivation vorliegen	175
2.1 Inhaltsanalytische Perspektive	175
2.2 Prozessanalytische Perspektive	191
2.3 Funktionsanalytische Perspektive	205
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben	215
3.1 Handlungsoptionen	215
3.2 Inhaltsanalytische Implikationen	215
3.3 Prozessanalytische Implikationen	218
3.4 Funktionsanalytische Implikationen	224
3.5 Handlungsintegration	227
III. Lernförderliche Führungsbeziehungen	231
1. Was Lernen ist und warum Lernen in Führungsbeziehungen unabdingbar ist	231
1.1 Bedeutung von Lernen im Führungskontext	231
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	236
1.3 Entwicklungslinien der Lerntheorie	238
2. Welche Rahmenkonzeption zum Lernen vorliegt	245
2.1 Bedingungen des Lernens	245
2.2 Prozesse des Lernens	248
2.3 Ergebnisse des Lernens	253
3. Welche Implikationen sich für Führende und Geführte ergeben	255
3.1 Handlungsoptionen	255
3.2 Behavioristisches Lernen in Führungsbeziehungen	259
3.3 Kognitivistisches Lernen in Führungsbeziehungen	260
3.4 Konstruktivistisches Lernen in Führungsbeziehungen	265
3.5 Handlungsintegration	279
IV. Entscheidungsförderung in Führungsbeziehungen	282
1. Was Entscheidungen sind und warum Entscheidungen in Führungsbeziehungen unabdingbar sind	282
1.1 Bedeutung von Entscheidungen im Führungskontext	282
1.2 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	283
1.3 Entwicklungslinien der Entscheidungstheorie	284
2. Was die rationale Entscheidungstheorie leistet	286
3. Welche Bedeutung verhaltensbasierten Entscheidungsmodellen zukommt	289
3.1 Herbert Simons Konzept der begrenzten Rationalität	289
3.2 Heuristiken und Biases	292
3.3 Adaptive Heuristiken	294
3.4 Intuitives und lebensnahe Entscheiden	297
4. Implikationen für die Führungspraxis	299
4.1 Implikationen für von Risiko geprägte Entscheidungssituationen	300
4.2 Implikationen für von Unsicherheit geprägte Entscheidungssituationen	302
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	305

D. Gestaltung von Führungsbeziehungen	307
I. Überblick	309
II. Gestaltung durch Führungsstile	309
1. Wie sich der Führungsstil genähert werden kann	309
2. Welche Bedeutung macht-, aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsstilen zukommt	311
2.1 Iowa-Studien (Lewin/Lippitt/White)	312
2.2 Führungsstilkontinuum (Tannenbaum/Schmidt)	314
2.3 Entscheidungsmodell der Führung (Vroom/Yetton)	317
2.4 Ohio-Studien (u.a. Fleishman)	320
2.5 Verhaltensgitter der Führung (Blake/Mouton)	324
2.6 Reifegrad-Modell der Führung (Hershey/Blanchard)	329
2.7 Kontingenzmodell der Führung (Fiedler)	332
2.8 Weg-Ziel-Theorie der Führung (u.a. Evans und House)	335
3. Was ein transformationaler und transaktionaler Führungsstil bewirkt	339
4. Welchen Einfluss Führungssubstitutions- und Selbstführungsansätze haben	347
4.1 Substitutionstheorie der Führung	347
4.2 Selbstführung	353
5. Wo wir in der Führungsstildiskussion stehen	361
III. Gestaltung durch Führungsinstrumente ...	365
1. Was unter Führungsinstrumenten zu verstehen ist und wie sie systematisiert werden können	365
2. Warum Führungsinstrumenten eine zentrale Bedeutung zukommen sollte....	367
3. Was primär aktive Führungsinstrumente sind	368
3.1 Führungsgespräche/Kommunikationstechniken	368
3.2 Konfliktlösungsstrategien.....	377
3.3 Anerkennung und Kritik	383
3.4 Sanktionierung	386
3.5 Symbolnutzung	389
4. Was sekundär aktive Führungsinstrumente sind	392
4.1 Instrumente der Personalentwicklung	392
4.2 Personalbeurteilungen und formalisierte Mitarbeitergespräche.....	404
4.3 Zielvereinbarungen (Management by Objectives)	409
4.4 Führungsgrundsätze	414
4.5 Betriebliche Anreizsysteme	417
4.6 Budgets	423
4.7 Stellenbeschreibungen	426
IV. Gestaltung durch Führungs-Controlling ..	428
1. Was unter Führungs-Controlling zu verstehen ist	428
2. Wie Führungs-Controlling konkretisiert und differenziert werden kann	430
3. Welche Instrumente im Führungs-Controlling genutzt werden können	435
3.1 Beobachtungen und Beurteilungen....	435
3.2 Gespräche	438
3.3 Mitarbeiterbefragungen	439
3.4 Kennzahlen	440
3.5 Kennzahlensysteme	442
3.6 Analysemethoden	452
V. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	463
E. Spezielle Blicke auf Führung und Führungsbeziehungen	465
I. Überblick	467
II. Führung und organisationaler Wandel	467
III. Zentrale Perspektiven auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen	471
1. Female Leadership: Wenn Frauen führen (wollen).....	471
1.1 Hintergrund	471
1.2 Zentrale Aussagen	473
1.3 Kritische Würdigung.....	479
2. Emotionssensible Führung: Wie Führung in die Tiefe vordringt	482
2.1 Hintergrund	482
2.2 Zentrale Aussagen	484
2.3 Kritische Würdigung.....	487
3. Neuroscience Leadership: Wie unser Gehirn Führung beeinflusst	489
3.1 Hintergrund	489
3.2 Zentrale Aussagen	496
3.3 Kritische Würdigung.....	500
4. Salutogenetische Führung: Wann Führung gesund hält	504
4.1 Hintergrund	504
4.2 Zentrale Aussagen	505
4.3 Kritische Würdigung.....	511
5. Servant Leadership: Wenn Führen Dienen ist	512
5.1 Hintergrund	512
5.2 Zentrale Aussagen	512
5.3 Kritische Würdigung.....	516

6.	Ambidextre Führung: Wenn Führung effizient und innovativ ist	517	E. Ethische Reflexion von Führung und Führungsbeziehungen	623																																																																																																																																																																	
6.1	Hintergrund	517	I. Überblick	625																																																																																																																																																																	
6.2	Zentrale Aussagen	518	II. Führermacht und Geführtenbeeinflussung	626																																																																																																																																																																	
6.3	Kritische Würdigung	522																																																																																																																																																																			
7.	Multikulturelle Führung: Wie Führung anderenorts gesehen wird	523	III. The light side of leadership: Die helle Seite der Führung	629																																																																																																																																																																	
7.1	Hintergrund	523																																																																																																																																																																			
7.2	Zentrale Aussagen	524	IV. Bad Leadership: Die dunkle Seite der Führung	632																																																																																																																																																																	
7.3	Kritische Würdigung	534	1.	Wie man Bad Leadership charakterisieren kann	632	8.	Paternalistische Führung: Wo Führung Fürsorge bedeutet	536	2.	Welche Ansätze es in der Bad Leadership-Forschung gibt	634	8.1	Hintergrund	536	2.1	Bad Leadership durch schlechte Führer und Geführte	634	8.2	Zentrale Aussagen	536	2.2	Bad Leadership durch schlechte Situationen	635	8.3	Kritische Würdigung	540	2.3	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel	637	9.	Distance Ladership: Wie Abstand Führung beeinflusst	541	2.4	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638	9.1	Hintergrund	541	3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640	9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755
1.	Wie man Bad Leadership charakterisieren kann	632																																																																																																																																																																			
8.	Paternalistische Führung: Wo Führung Fürsorge bedeutet	536	2.	Welche Ansätze es in der Bad Leadership-Forschung gibt	634	8.1	Hintergrund	536	2.1	Bad Leadership durch schlechte Führer und Geführte	634	8.2	Zentrale Aussagen	536	2.2	Bad Leadership durch schlechte Situationen	635	8.3	Kritische Würdigung	540	2.3	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel	637	9.	Distance Ladership: Wie Abstand Führung beeinflusst	541	2.4	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638	9.1	Hintergrund	541	3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640	9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755						
2.	Welche Ansätze es in der Bad Leadership-Forschung gibt	634																																																																																																																																																																			
8.1	Hintergrund	536	2.1	Bad Leadership durch schlechte Führer und Geführte	634	8.2	Zentrale Aussagen	536	2.2	Bad Leadership durch schlechte Situationen	635	8.3	Kritische Würdigung	540	2.3	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel	637	9.	Distance Ladership: Wie Abstand Führung beeinflusst	541	2.4	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638	9.1	Hintergrund	541	3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640	9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755												
2.1	Bad Leadership durch schlechte Führer und Geführte	634																																																																																																																																																																			
8.2	Zentrale Aussagen	536	2.2	Bad Leadership durch schlechte Situationen	635	8.3	Kritische Würdigung	540	2.3	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel	637	9.	Distance Ladership: Wie Abstand Führung beeinflusst	541	2.4	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638	9.1	Hintergrund	541	3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640	9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																		
2.2	Bad Leadership durch schlechte Situationen	635																																																																																																																																																																			
8.3	Kritische Würdigung	540	2.3	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel	637	9.	Distance Ladership: Wie Abstand Führung beeinflusst	541	2.4	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638	9.1	Hintergrund	541	3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640	9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																								
2.3	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsmittel	637																																																																																																																																																																			
9.	Distance Ladership: Wie Abstand Führung beeinflusst	541	2.4	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638	9.1	Hintergrund	541	3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640	9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																														
2.4	Bad Leadership als Ausdruck schlechter Führungsziele	638																																																																																																																																																																			
9.1	Hintergrund	541	3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640	9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																				
3.	Wie ein Bezugsrahmen zum Bad Leadership aussehen kann	640																																																																																																																																																																			
9.2	Zentrale Aussagen	542	4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641	9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																										
4.	Welche Erkenntnisse die Bad Leadership-Forschung noch liefert	641																																																																																																																																																																			
9.3	Kritische Würdigung	546	4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641	10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																																
4.1	Schlechte Führer: Die „dunkle Triade“ der Führungspersönlichkeit ..	641																																																																																																																																																																			
10.	Digital Leadership: Wie elektronische Medien mit führen und führen lassen	547	4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644	10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																																						
4.2	Schlechte Geführte: Erkenntnisse zum „bad followership“	644																																																																																																																																																																			
10.1	Hintergrund	547	4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645	10.2	Zentrale Aussagen	552	10.3	Kritische Würdigung	562	11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648	11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																																												
4.3	Schlechte Situationen: „The dark side of goal setting“ und „The dark side of success“	645																																																																																																																																																																			
10.2	Zentrale Aussagen	552																																																																																																																																																																			
10.3	Kritische Würdigung	562																																																																																																																																																																			
11.	Artful Leadership: Wie eine umfassende Sinneswahrnehmung Führung anreichert	565	V. Führungsethik: Die moralische Herausforderung der Führung	648																																																																																																																																																																	
11.1	Hintergrund	565	1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649	11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																																																													
1.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führender ist	649																																																																																																																																																																			
11.2	Zentrale Aussagen	566	2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655	11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																																																																			
2.	Wenn gute Führung eine Folge guter Situationen ist	655																																																																																																																																																																			
11.3	Kritische Würdigung	577	3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660	12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																																																																									
3.	Wenn gute Führung eine Folge guter Geführter ist	660																																																																																																																																																																			
12.	Distributed/Shared Leadership: Wenn alle Führende sind	578	4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661	12.1	Hintergrund	578	12.2	Zentrale Aussagen	579	12.3	Kritische Würdigung	589	13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663	13.1	Hintergrund	592	13.2	Zentrale Aussagen	595	13.3	Kritische Würdigung	599	14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601	14.1	Hintergrund	601	14.2	Zentrale Aussagen	601	14.3	Kritische Würdigung	612	15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614	15.1	Hintergrund	614	15.2	Zentrale Aussagen	615	15.3	Kritische Würdigung	619				IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665				Literaturverzeichnis	675				Stichwortverzeichnis	755																																																																																															
4.	Wenn gute Führung eine Folge guter Führungsziele und guten Führungshandelns ist	661																																																																																																																																																																			
12.1	Hintergrund	578																																																																																																																																																																			
12.2	Zentrale Aussagen	579																																																																																																																																																																			
12.3	Kritische Würdigung	589																																																																																																																																																																			
13.	Netzwerkführung: Wie Nähe und Gleichrangigkeit auf Führung wirken	592	VI. Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen	663																																																																																																																																																																	
13.1	Hintergrund	592																																																																																																																																																																			
13.2	Zentrale Aussagen	595																																																																																																																																																																			
13.3	Kritische Würdigung	599																																																																																																																																																																			
14.	Complexity Leadership: Wie Führung mit Vielschichtigkeit umgeht	601																																																																																																																																																																			
14.1	Hintergrund	601																																																																																																																																																																			
14.2	Zentrale Aussagen	601																																																																																																																																																																			
14.3	Kritische Würdigung	612																																																																																																																																																																			
15.	Kooperation: Wo Führung aufhört und doch wieder anfängt	614																																																																																																																																																																			
15.1	Hintergrund	614																																																																																																																																																																			
15.2	Zentrale Aussagen	615																																																																																																																																																																			
15.3	Kritische Würdigung	619																																																																																																																																																																			
IV.	Zentrale Begriffe und Diskussionsfragen ..	620	Glossar	665																																																																																																																																																																	
			Literaturverzeichnis	675																																																																																																																																																																	
			Stichwortverzeichnis	755																																																																																																																																																																	