

Future Management - Band 21

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Management durch Sinnorientierung

Wettbewerbsvorteile mit leistungsförderndem Management
und Leadership durch Sinnvermittlung:
Leistungsmotivation – Leistungsanerkennung – Entwicklung und Innovation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Management durch Sinnorientierung

Wettbewerbsvorteile mit leistungsförderndem Management und Leadership durch

Sinnvermittlung: Leistungsmotivation – Leistungsanerkennung – Entwicklung und Innovation

ISBN 978-3-86376-101-1

Vorgänger:

ISBN-10: 3869243686

ISBN-13: 978-3869243689

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (6. September 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: X-M²-H - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich an die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Unternehmens-, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich – also die gesamte Organisation mit allen Mitarbeitern – ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus. Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den

1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird. Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategisches Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich. Die Organi-

sationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung. Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte – an die Veränderungen anzupassen. Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management und im Geschäftsprozessmanagement sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach aus-

richten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Das Management durch Zielvereinbarung kann dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, August 2014

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Management und Leadership	3
2.1 Leadership	3
2.2 Leadership vs. Management.....	4
2.3 Unternehmensführung und Management	7
2.3.1 Was ist Führung und was Management?	7
2.3.2 Management: Begriff und Aufgaben	9
2.3.3 Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management	16
2.3.4 Bestimmungsfaktoren der Managergehälter.....	26
3 Management durch Sinnvermittlung / Sinnorientierte Führung	35
3.1 Begriff Sinn.....	35
3.2 Sinn des Lebens	38
3.3 Konsequenzen für die Führung.....	40
3.4 Logotherapie	42
3.5 Wille zum Sinn: Suche nach dem Sinn als Grundmotivation des Menschen.....	44
3.6 Sinnorientierte Führung.....	44
3.7 Sinnhaftigkeit und Identifikation mit der Arbeit / Die Suche nach dem tieferen Sinn.....	47
3.7.1 Der tiefere Sinn / Gründe für die Veränderung	47
3.7.2 Neue Ziele und Ideen verwirklichen / Aus-, Um- und Quereinsteiger.....	48
3.7.3 Die Mitarbeiter wollen den Sinn verstehen	49

4 Management und Leadership durch Sinnvermittlung im ganzheitlichen Führungskonzept	53
4.1 Voraussetzungen für ein ganzheitliches Führungskonzept	53
4.2 Simultan-Management-System Basis für ganzheitliche Unternehmensführung	55
4.2.1 Kritik an traditionellen Führungskonzeptionen	55
4.2.2 Systemtheoretische Grundlagen - Sinnorientierung als Managementaufgabe	56
4.2.3 Simultan-Management- System als umweltoffenes soziales Verhaltensmodell	59
4.2.4 Zielanalyse und Verhaltenssteuerungsprozesse	63
4.2.5 Simultan-Managementaufgaben	75
5 Sinnorientierung durch Positive Leadership	81
5.1 Ansatz des Positive Leadership	81
5.2 Positive Psychologie	81
5.3 Methoden und Instrumente von Positive Leadership	82
6 Sinn erleben – Flow begünstigen.....	85
6.1 Definition Flow.....	85
6.2 Das Flow-Erleben.....	89
6.3 Voraussetzungen und Kennzeichen von Flow	91
6.4 Flow-Modelle	94
6.4.1 Das Grundmodell von Csikszentmihalyi	94
6.4.2 Das überarbeitete Flow-Modell.....	95
6.4.3 Flow zwischen Aufgabenschwierigkeit/Angst und Fähigkeit/Langeweile	96
6.4.4 Das 8-Kanal-Modell	96
6.4.5 Flow-Modell mit 9 Bereichen.....	97
6.5 Flow in der Motivationstheorie	102
6.6 Flow – Ursache und Entstehung	109
6.7 Elemente des Flow.....	112

6.8 Gestaltungsrahmen - Voraussetzungen / Bedingungen für ein Flow-Erlebnis	113
6.8.1 Gestaltungsrahmen - Flow-Erlebenskomponenten	113
6.8.2 Flow Merkmale / -Aktivitäten.....	118
6.8.3 Begünstigende Merkmale / -Aktivitäten	118
6.8.4 Beeinflussende Faktoren	119
6.8.5 Anforderungen - Flow-Zustand begünstigen	120
7 Sinnvermittlung Leistungsmotivation und Engagement.....	123
7.1 Positive Leadership und Engagement	123
7.2 Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	125
7.2.1 Psychologische Typologie von Menschenbildern	125
7.3 Motivationsmodell nach Heckhausen	129
7.3.1 Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	130
7.3.2 Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	131
7.3.3 Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell.....	133
7.3.4 Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	134
7.3.5 Integratives Motiv-Anreiz-Erwartungs-, Fähigkeits- Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	137
7.4 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	139
7.5 Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	144
7.6 Dualitätstheorie von Herzberg.....	148
7.7 Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.)	150
7.8 Eigenmotivation nach Festinger und Deci	154
7.9 Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	155
7.10 Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis.....	157
7.10.1 Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	157

7.10.2 Motivation durch Anerkennung	159
7.10.2.1 Anerkennung von Spitzenleistungen	159
7.10.2.2 Begeisterung und Optimismus	160
7.10.2.3 Anreiz-Programme und Belohnungen.....	161
7.10.2.4 Motivation durch Vorbilder	162
7.10.3 Fehlzeiten und Motivation	163
7.10.4 Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltensforschung.....	164
7.10.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation	168
8 Sinnvermittlung durch Kompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung und Stärkenorientierung	175
8.1 Eigenschaften erfolgreicher Manager	177
8.1.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	177
8.1.2 Die positive Kraft des negativen Denkens	180
8.1.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers / Maßnahmen der Profilstärkung	182
8.1.4 Analyse der Spitzenmanager Deutschlands	192
8.2 Schlüsselkompetenzen	204
8.2.1 Begriff und Bedeutung von Schlüsselkompetenzen	204
8.2.1.1 Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz	204
8.2.1.2 Allgemeine Schlüsselkompetenzen	205
8.2.1.2.1 Sozialkompetenzen.....	205
8.2.1.2.2 Selbstkompetenzen.....	206
8.2.1.2.3 Methodenkompetenzen.....	207
8.2.1.2.4 Sachkompetenzen	207
8.2.2 Schlüsselkompetenzen von Managern – Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts – Strategie zur Bewältigung von veränderten Umweltaforderungen.....	208
8.2.2.1 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Wandel des 21. Jahrhunderts	208

8.2.2.2	Schlüsselkompetenzen in Studium Ausbildung und Beruf	212
8.2.2.3	Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Wirtschaft	214
8.2.2.4	Volition – Bedeutung der Umsetzungskompetenzen	216
8.2.2.5	Mediation im Management.....	221
8.2.2.6	Repräsentation.....	222
8.2.3	Persönlichkeitsbildung für Manager als Basis erfolgreicher Personalführung	223
8.2.3.1	Erfolg durch Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Selbstmanagement.....	223
8.2.3.2	Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen	226
8.2.3.3	Lösung organisatorischer und psychologischer Probleme der Menschenführung.....	228
8.2.3.4	Manager-Anforderungsprofil als Grundlage zur Förderung des Selbstvertrauens.....	230
8.2.3.5	Überzeugungskraft.....	238
9	Leadership und Partizipation mit Sinnorientierung – Mitarbeiterbeteiligung	239
9.1	Positive Leadership und Mitarbeiterbeteiligung	239
9.2	Systematisierung der Führungsstile.....	240
9.2.1	Verhaltensgitter Managerial GRID	242
9.3	Grundformen der Führungsstile	246
9.3.1	Patriarchalischer Führungsstil.....	246
9.3.2	Passiver Führungsstil.....	247
9.3.3	Autoritärer Führungsstil.....	247
9.3.4	Kooperativer Führungsstil	249
9.3.5	Charismatischer Führungsstil	251
9.3.6	Bürokratischer Führungsstil	251
9.3.7	Autokratischer Führungsstil	252
9.3.8	Laissez-Faire-Führungsstil.....	252
9.4	Führungsstil und Consideration – Initiating structure.....	253
9.5	Horizontale und vertikale Kommunikation.....	254

9.6	Führungsverhalten	255
9.6.1	Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	255
9.6.2	Führungsverhalten nach Partizipationsformen	258
9.6.3	Führungsverhalten nach LPC / ASO	258
9.7	Führungsstile in der Managementpraxis	261
9.7.1	Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	261
9.7.2	Führungsstile in der Managementpraxis.....	262
9.7.3	Führungsstil und Leistung.....	264
10	Kreativität und Sinn in Teams - Sechs Hüte des Denkens von Edward de Bono	267
10.1	Beschreibung des Ansatzes.....	267
10.2	Vorgehensweise und Methodik	268
10.3	Vor- und Nachteile der Methode	270
11	Vision und Führung mit Sinnvermittlung durch Zielvereinbarung.....	273
11.1	Positive Leadership Vision Zielvereinbarung und Sinnvermittlung.....	273
11.2	Grundlagen der Zielvereinbarung.....	274
11.2.1	Begriff Zielvereinbarung / Führung durch Zielvereinbarung.....	274
11.2.2	Zweck der Zielvereinbarungen	276
11.2.3	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	278
11.2.4	Zielvereinbarung in Führungsmodellen und Managementsystemen	281
11.3	Begriffliche Grundlagen des Visionsmanagements	282
11.3.1	Vision.....	282
11.3.2	Vision und Mission	285
11.3.3	Unternehmensvision.....	286
11.3.4	Unternehmensphilosophie.....	287
11.4	Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision	287
11.4.1	Visionsfindung – Inhalte und Struktur der Unternehmensvision	287

11.4.2 Unternehmensvision erfolgreich umsetzen	289
11.4.3 Entwicklung der Unternehmensvision	291
11.4.4 Unternehmensvision im Veränderungsprozess	292
11.4.5 Richtlinien zur Erstellung und Realisierung der Unternehmensvision.....	293
11.5 Human organization - Consideration – Initiating strukture: Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungssysteme	294
11.5.1 Human Resource Management / HRM	294
11.5.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem	300
11.5.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung	302
11.6 Führung durch Zielvereinbarung in der Managementpraxis	304
11.6.1 Zielvereinbarungsprozess	304
11.6.1.1 Ziele	304
11.6.1.2 Zieldefinition im Zielvereinbarungsprozess.....	305
11.6.1.3 Maßnahmen / Maßnahmenpläne im Zielvereinbarungsprozess	306
11.6.2 Zielvereinbarung in der Managementpraxis.....	307
11.6.3 Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielvereinbarung	308
11.6.3.1 Mitarbeiter beteiligen.....	308
11.6.3.2 Klare Vorgaben definieren	311
11.6.3.3 Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	312
11.6.4 Kontrolle	315
11.6.5 Voraussetzungen für das Arbeiten mit Zielvereinbarungen	317
11.6.6 Zielvereinbarungen und Anforderungen an das Management....	323
11.6.7 Regeln	325
Schlussbetrachtung	327
Literaturverzeichnis.....	331

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Leadership vs. Management – Übersicht wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede.	5
Abb. 2	Level 5 Hierarchy	6
Abb. 3	Aufgabenbereiche der Managementebenen	14
Abb. 4	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management	15
Abb. 5	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement	19
Abb. 6	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen.....	20
Abb. 7	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent)	21
Abb. 8	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)	22
Abb. 9	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	23
Abb. 10	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen	24
Abb. 11	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften.....	25
Abb. 12	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	25
Abb. 13	Jahresgehälter der Leitenden	27
Abb. 14	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern	28
Abb. 15	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....	29
Abb. 16	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen	31
Abb. 17	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss	32
Abb. 18	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen	33
Abb. 19	„Sinn des Lebens“ exemplarisch, Mind-Map	39

Abb. 20	Voraussetzung für ein ganzheitliches Leadership	53
Abb. 21	Systeminterdependentes, umweltoffenes Modell der Ordnung wirtschaftlicher Einheiten	57
Abb. 22	Das Simultan-Management-System als umweltoffenes, soziales Verhaltensmodell	61
Abb. 23	Partizipationsprozess	63
Abb. 24	Ziel-Anreiz- und Beitrags-Matrix von Interessen-Gruppen im Simultan-Management-System SMS	64
Abb. 25	Zufriedenheitskriterium der Organisationsteilnehmer	67
Abb. 26	Zielsystem der Organisation	69
Abb. 27	Determinantenmatrix des Führungs- und Unternehmens- erfolgs im Simultan-Management-System SMS	71
Abb. 28	Determinanten des Führungserfolgs / Unternehmenserfolgs	74
Abb. 29	Ableitung der Simultan-Managementaufgabe aus den Determinanten des Simultan-Management- Systems SMS	77
Abb. 30	Interdependenz der Managementaufgaben im Simultan-Management-System (SMS)	78
Abb. 31	Der Flow-Kanal: Erstes Flow-Modell nach Mihaly Csikszentmihalyi	94
Abb. 32	Das revidierte Flow-Modell - erweitertes Flow-Modell von 1991	95
Abb. 33	Flow-Modell mit 4 Bereichen - Flow zwischen Aufgabenschwierigkeit/Angst und Fähigkeit/Langeweile	96
Abb. 34	9 Flow- Modell mit 9 Bereichen	97
Abb. 35	Flow-Modell mit 9 Bereichen Beispiel: Schüler/Unterricht	98
Abb. 36	Verhaltens-Lösungs-Matrix am Beispiel Schülers/Unterricht	99
Abb. 37	Flow-Modell mit 9 Bereichen Beispiel: Schüler/Flow Hobby	101
Abb. 38	Flow-Modell mit 9 Bereichen Beispiel: Erwachsene/ Berufstätige	102
Abb. 39	Flow als Wechselspiel zwischen Sicherheitstrieb und Aggressionstrieb	110
Abb. 40	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor	126

Abb. 41	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	126
Abb. 42	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt.....	127
Abb. 43	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein	128
Abb. 44	Motivationsmodell nach Heckhausen	129
Abb. 45	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	131
Abb. 46	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	132
Abb. 47	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	134
Abb. 48	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell.....	135
Abb. 49	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess	136
Abb. 50	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits-Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell.....	138
Abb. 51	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	141
Abb. 52	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/	142
Abb. 53	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow	144
Abb. 54	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/	145
Abb. 55	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	146
Abb. 56	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	147
Abb. 57	Dualitätstheorie	149
Abb. 58	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management	151
Abb. 59	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung	152
Abb. 60	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten	153
Abb. 61	Dominanz der Motivatoren in der Motivationsskala.....	156
Abb. 62	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung.....	157

Abb. 63	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	171
Abb. 64	Management-Motivationsindex Motivationsindex nach Führungsebene	177
Abb. 65	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	184
Abb. 66	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	189
Abb. 67	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	190
Abb. 68	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	191
Abb. 69	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	192
Abb. 70	Die Macher der deutschen Wirtschaft 2003.....	193
Abb. 71	Die Banker der deutschen Wirtschaft 2003	195
Abb. 72	Die Denker der deutschen Wirtschaft 2003	197
Abb. 73	Die Kreativen der deutschen Wirtschaft 2003	199
Abb. 74	Die Produkte der deutschen Wirtschaft 2003	201
Abb. 75	Handlungskompetenz	205
Abb. 76	Schlüsselqualifikationen aus Sicht der Wirtschaft und Praxis	215
Abb. 77	Grundbegriffe zur Volition	218
Abb. 78	Eigenschaften des transformierenden Führers nach Bennis, Nanus und Tichy, Devanna.....	224
Abb. 79	Selbst- und Fremdeinschätzung des Führungsstils.....	231
Abb. 80	Fehlentscheidungen der Manager bezüglich ihrer Führungseigenschaften/.....	233
Abb. 81	Die 100 erwarteten Managereigenschaften – Anforderungsprofil an Führungskräfte. Rangfolge der Umfrageergebnisse./.....	236
Abb. 82	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	243
Abb. 83	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	255

Abb. 84	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt.....	257
Abb. 85	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	259
Abb. 86	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	262
Abb. 87	Übersicht - Arbeiten mit Zielvereinbarungen	278
Abb. 88	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	280
Abb. 89	Struktur-Mindmap für die Unternehmensvision (von K.-J. Lietz).....	289
Abb. 90	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	295
Abb. 91	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	296
Abb. 92	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	300
Abb. 93	Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	314

1 Einleitung

Jeder Mensch sieht in seinem Leben einen Sinn, welchen er selbst definiert. Der Mensch sucht nach etwas, was seinem Leben Sinn gibt. Die Sinnorientierung ist nicht nur lebenswichtig, sondern überlebenswichtig, lehrt Viktor Frankl:

„Was wir wollen, was wir brauchen, ist nicht nur das Geld, von dem wir leben können, sondern in erster Linie etwas, für das wir leben können – etwas, was unserem Leben Sinn gibt! Es gibt also nicht nur einen Hunger nach Brot, sondern auch einen Hunger nach Sinn! Und das wird auch im Wohlfahrtsstaat zuwenig berücksichtigt! Auch im Zusammenhang mit der Arbeitslosigkeit. Die seelische Not des Arbeitslosen wird kaum berücksichtigt. (...) Die Depression hängt nicht allein davon ab, ob da einer arbeitslos ist oder nicht, sondern eher davon, ob er sein Leben sinnlos hält oder nicht. (...) Die Sinnorientierung ist nicht nur lebenswichtig, sondern überlebenswichtig! (...) In jedem Menschen steckt das alte und ewige metaphysische Bedürfnis, sich Rechenschaft abzugeben über den Sinn des Daseins.“¹

Der „Sinn des Lebens“ ist individuell und bei jedem Menschen anders. Jeder sieht den Sinn des Lebens etwas anders. Dennoch besteht bei vielen Menschen eine gewisse, wenn auch grobe Übereinstimmung dessen, was darunter verstanden werden kann.

Für den Mitarbeiter kann das Unternehmen bzw. die Berufstätigkeit, das Arbeitsverhältnis einen tieferen Sinn bedeuten. Die einzelnen Beschäftigten sind in unterschiedlicher Weise befähigt, den Sinn des Unternehmens bzw. der Beschäftigung zu begreifen. Dem Mitarbeiter kann es durchaus so vorkommen, dass im Unternehmen oder im Kontext der Tätigkeit bestimmte Dinge durchaus Sinn ergeben können, oder auch nicht. Oft erscheinen einzelne isolierte Tätigkeiten nicht unbedingt als sinnvoll. Jedoch ergeben sie im Ganzen, in Ihrer Gesamtheit Sinn. Oft sind Mitarbeitern die Hintergründe einzelner Aktivitäten bzw. Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Gesamten nicht bewusst, sie sind für sie nicht verständlich oder erscheinen Ihnen nicht als sinnvoll. So kommt es bspw. im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen häufig zu Umstrukturierungen, Umbesetzungen oder auch Entlassungen. Werden die Mitarbeiter über die Hintergründe und Aktivitäten nicht hinreichend informiert, so können Widerstände, Unmut, Frustration, Wut und Resignation

¹ Viktor Frankl. Quelle: <http://www.logotherapie.de/9.html> – Stand: 26.10.2012.

ausgelöst werden. Dies ist häufig das Resultat eines mangelhaften Kommunikations- und Informationsflusses oder wird im Zusammenhang mit der Geheimhaltung einer Geschäftsstrategie durch das Management bewusst in dieser Form gestaltet, damit ggf. Konkurrenten nicht zu früh von den eigenen Strategien oder von Innovationen erfahren.

Im Unternehmen ist es häufig erforderlich, dass Führungskräfte die Äußerung der Unternehmensleitung oder von übergeordneten Vorgesetzten in deren „Sinne“ an die Mitarbeiter oder andere Vorgesetzte, Kunden, Lieferanten usw. wiedergeben werden. Oft werden dabei auch Ergänzende Ausführungen im „engeren, weiteren oder eigenen Sinn“ notwendig. Anwendungen sind häufig im Sinne des Gesetzes bzw. so, wie es das entsprechende Gesetz vorsieht durchzuführen.

Der Sinn kann auch „Ziel, Zweck und Wert“ sein, der einem Unternehmen innewohnt. Mit dem Unternehmen lassen sich aus der Perspektive verschiedener Personengruppen, neben den fremden auch die eigenen Ziele verfolgen. Arbeitnehmer verdienen Ihr Gehalt, sie können sich verwirklichen, Anerkennung erhalten, lernen, sich weiterbilden, sich weiterentwickeln usw. Mit dem verdienten Einkommen lassen sich weitere persönliche Ziele verwirklichen oder eigene Vorhaben umsetzen. Die Führung sollte das Sinnstreben des Menschen berücksichtigen.

2 Management und Leadership

2.1 Leadership

Der Begriff Leadership findet zunehmend in der Wissenschaft, Literatur und in der Managementpraxis Anwendung. Jedoch wird der Begriff Leadership nicht einheitlich verwendet. Es bestehen sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter Leadership zu verstehen ist. Häufig zeigt sich, dass Leadership als Synonym für Führung oder Management Verwendung findet. Dies ist jedoch problematisch, da man so dem Bedeutungsgehalt dieses Begriffes nicht gerecht wird. Für den Begriff Leadership finden sich zahlreiche unterschiedliche Definitionen.² Leadership lässt sich wie folgt definieren:

„Leadership ist die Aggregation von praktiziertem Verhalten eines Managers oder einer Managementcrew, das dazu führt,

- eine große Organisation (ein komplexes System) zielgerichtet und ganzheitlich in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu ihrer Höchstleistung zu führen
- dazu im Interesse der Zukunftsfähigkeit der Organisation grundlegenden Wandel zu wagen, die Menschen dafür zu befähigen und über Widerstände hinweg zu bewegen
- die dazu erforderliche Umgestaltung und Transformation der Organisation einzuleiten und unter Berücksichtigung aller Elemente der Organisation (Strategie, Kultur, Prozesse, Struktur, Führung, Information und Kommunikation, Leistung und Ergebnisse) konsequent voranzutreiben
- die Menschen in der Organisation mental und emotional für eine Zukunftsvision zu stimulieren und eine Verbundenheit über alle Hierarchieebenen hinweg zu bewirken.“³

Management und Leadership lassen sich unterscheiden⁴ bzw. gegenseitig von einander abgrenzen:

² Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

³ <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

- „Management ist das Arbeiten im Organisationssystem
- Leadership ist das Arbeiten am Organisationssystem.“⁵

Management wie auch Leadership stellen hohe Anforderungen. An eine Leadership-Persönlichkeit werden vor allem auch persönliche und charakterliche Anforderungen gestellt.⁶ Eine erfolgreiche Umsetzung von Leadership erfolgt „mit einem im Geiste verbundenen Team und mit einer adäquaten Unterstützungsarchitektur.“⁷ John Kotter⁸ und Peter Northouse⁹ verdeutlichen, dass Leadership und Management verschiedene Begriffe sind, sich aber durchaus ergänzen. „Mit Leadership wird meist das Bild von einer heroischen Einzelperson assoziiert, die häufig charismatisch ist und deren Macht, intellektuelle Stärke und Überzeugungskraft andere motiviert. Es bedarf entsprechender Formen verteilter Macht und gemeinsam geteilten Leaderships, um komplexe miteinander verknüpfte Probleme zu bewältigen - "none is as smart as all of us"^{10 11}.

2.2 Leadership vs. Management

Oft besteht Unklarheit darüber, ob und inwiefern Leadership und Management verschiedene Begriffe sind. Es bestehen sehr unterschiedliche Auffassungen, welche teilweise davon ausgehen, dass die Begriffe unterschiedlich sind. Andere Ansätze gehen davon aus, dass sich die Begriffe synonym verwenden lassen. Weitere Ansätze stützen sich darauf, dass sich Leadership und Management ergänzen.

John Kotter¹² und Peter Northouse¹³ gehen in ihren Vorstellungen davon aus, dass Leadership bzw. Führung und Management zwei verschiedene, jedoch

⁴ Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

⁵ <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

⁶ Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

⁷ <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

⁸ Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

⁹ Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

¹⁰ <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

¹¹ Vgl.: Mirvis, Philip; Gunning, Louis "Tex", "Creating a Community of Leaders" in: Organizational Dynamics, Vol. 35, No.1, 2006. pp. 69 – 82.

¹² Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

¹³ Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

sich ergänzende Ansätze sind. Dabei bezieht sich Führung darauf, mit Änderungen, Veränderung bzw. Wandel richtig umzugehen. Management dagegen bezieht sich darauf, Kompliziertheit bzw. Komplexität zu bewältigen.^{14 15} Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht bezüglich wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede von Leadership und Management.

Abb. 1 Leadership vs. Management – Übersicht wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede.^{16 17}

Leadership Produces change and movement	Management Produces order and consistency
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establishes direction <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creates a vision ▪ Clarifies the big picture ▪ Sets strategies 2. Aligns people <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communicates goals ▪ Seeks commitment ▪ Builds teams, coalitions and alliances 3. Motivates and inspires <ul style="list-style-type: none"> ▪ Energizes ▪ Empowers subordinates & colleagues ▪ Satisfies unmet needs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning and budgeting <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establishes agendas ▪ Sets timetable ▪ Allocates resources 2. Organizing and staffing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Provide structure ▪ Make job placements ▪ Establish rules and procedures 3. Controlling and problem solving <ul style="list-style-type: none"> ▪ Develop incentives ▪ Generate creative solutions ▪ Take corrective action

Level 5 Leadership: Jim Collins¹⁸ und sein Team erstellten eine Untersuchung zum Thema Leadership/Führung im Zusammenhang mit der Umgestaltung von Unternehmen. Als Ergebnis wurde die Führung des Niveaus 5 für Führungswachstumsvorteil abgeleitet.¹⁹

¹⁴ Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

¹⁵ Vgl.: Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

¹⁶ Quelle: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

¹⁷ Quelle: Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

¹⁸ Vgl.: Collins, Jim: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", July-August, 2005.

¹⁹ Vgl.: Collins, Jim: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", July-August, 2005.

Führer des Niveaus 5 sind Personen, welche:^{20 21}

- mit ihrer Tätigkeit verschmelzen und
- Gesellschaften zu guten Ergebnissen führen,
- das richtige Personal für die Arbeit beschaffen können und eine entsprechende Kultur der Disziplin pflegen. Die Kultur baut auf disziplinierten Personen, diszipliniertem Gedanken und disziplinierten Handlungen auf.
- alle Eigenschaften des Niveaus 5 besitzen
- die Bedeutung erkennen, sich von einem Niveau bis einen anderen zu bewegen
- über ein Niveaunkonstrukt verfügen, welches einem Schwungrad gleicht. (Transformationsprozess-Zunahme-Schwung, Durchbruch erreichen und große Ergebnisse fördernd).²²

Abb. 2 Level 5 Hierarchy^{23 24}



²⁰ Vgl.: <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/07/02/level-5-leadership-what-is-it/> – Stand: 02.10.2012.

²¹ Vgl.: Collins, Jim: “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t”, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, July-August, 2005.

²² Vgl.: Collins, Jim: “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t”, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, July-August, 2005.

²³ Collins, Jim: “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t”, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Collins, Jim: “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, July-August, 2005.

²⁴ Quelle: <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/07/02/level-5-leadership-what-is-it/> – Stand: 02.10.2012.

“The Level 5 Hierarchy

- Level 1 – Highly Capable Individual – Makes productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits
- Level 2 – Contributing Team Member – Contributes to the achievement of group objectives; works effectively with others in a group setting
- Level 3 – Competent Manager - Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of predetermined objectives
- Level 4 – Effective Leader - Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision; stimulates the group to high performance standards
- Level 5 – Executive - Builds enduring greatness through a paradoxical combination of personal humility plus professional will.”²⁵ ²⁶

2.3 Unternehmensführung und Management

2.3.1 Was ist Führung und was Management?

„Managing is getting things done through others.“

(American Management Association)

Der Begriff „Führung“ wird in der wissenschaftlichen Literatur wie in der Managementpraxis unterschiedlich abgegrenzt und verwendet. Dieser Begriff kann definiert sein als Menschenführung also als personenbezogene Führung oder als Unternehmensführung im Sinne von sachbezogener Führung.

Als institutionalisierender Träger ist die Unternehmensführung die primäre, dynamische und kreative Komponente der Unternehmung bzw. Institution und stellt das oberste Entscheidungszentrum dar. Die Unternehmensführung als Inbegriff der unternehmerischen Funktion trifft die unternehmerischen Führungsentscheidungen. Diese Führungsentscheidungen erfordern Selbständig-

²⁵ <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/07/02/level-5-leadership-what-is-it/>
– Stand: 02.10.2012.

²⁶ Vgl.: Collins, Jim: “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t”, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, July-August, 2005.

keit, die Bereitschaft der Verantwortung sowie eine entsprechende Entscheidungsbefugnis. Sie sind Grundsatzentscheidungen von richtungweisender Relevanz für den Erfolg des Unternehmens und können deshalb nur unter Berücksichtigung sämtlicher Interdependenzen, also ganzheitlich geschlossen werden. Ferner sind unternehmerische Führungsentscheidungen, bezüglich ihrer Übertragbarkeit stark eingeschränkt und können nicht delegiert werden. Somit lassen sich unternehmerische Führungsentscheidungen charakterisieren als nicht delegierbare, autonome, richtungweisende, strategische ganzheitliche Entscheidung, wobei eine Entscheidung immer einer Auswahl unter mehreren relevanten Handlungsalternativen bedarf. Diesen Entscheidungen liegen entsprechende unternehmerische Führungsaufgaben zugrunde.

Über den Inhalt der unternehmerischen Führungsaufgaben existiert weder in der wissenschaftlichen Fachliteratur noch in der betrieblichen Managementpraxis eine einheitliche Auffassung. Die unternehmerischen Führungsaufgaben stehen in einer dynamischen Interdependenz mit Innovationen, mit ständig erneuerter Technologie, mit permanent unter Einflussnahme von Tarifparteien und der Politik stehenden Sozialstrukturen. Außerdem erfolgt ständig eine Veränderung der Führungsaufgaben, bedingt durch die im Zeitablauf veränderten Ziele, Grundauffassungen, Werte und Normen der Gesellschaft.

Zu den originären unternehmerischen Führungsaufgaben zählen unter anderem, eine Konzipierung von Grundsätzen und Basisgrundlagen für eine rationale Unternehmenspolitik, die Lösung der Koordinationsanforderung bezüglich der Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital unter Hinzunahme der Technik. Dabei sind der technische Fortschritt, Innovationen sowie die Grundanforderungen an einen wirksamen Umweltschutz zu berücksichtigen. Es sind die anzustrebenden Unternehmensziele, möglichst unter Hinzunahme der Mitarbeiter zu definieren und zu fixieren. Ferner sind die Grundlagen für eine betriebliche Personalpolitik unter Sicherung des personalbezogenen Datenschutzes zu bestimmen, Aufgaben der Repräsentation unter Interessenvertretung zu berücksichtigen. Die derivativen, also abgeleiteten Entscheidungen sind Entscheidungen der nachgeordneten Leitung des Unternehmens.

Somit besteht die Aufgabe der Unternehmensleitung darin, im Rahmen der von der Unternehmensführung gefassten Richtlinien zu agieren, um somit die vorgegebenen und erwarteten Grundsätze, Werte und Ziele der Unternehmung mittels konkreter Anweisungen zu realisieren. Als Hilfsmittel dienen der Leitung des Unternehmens Anleitungen, Anordnungen und Kontrollen, sie sind in dieser Funktion Vermittler zwischen unternehmerischen Führungsentschei-