

Future Management - Band 3

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

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

Integrierte Führungsmodelle

Zukunftsorientierte Management-Prinzipien -
Management by... und evolutorische Führungsmodelle

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:

Integrierte Führungsmodelle – Zukunftsorientierte Management-Prinzipien - Management by... und evolutorische Führungsmodelle
ISBN 978-3-86376-083-0

Vorgänger:

ISBN-10: 3863066774

ISBN-13: 978-3863066772

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (29.November 2010)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - pokki - Fotolia.com

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 Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die 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 sind 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 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 Organisationsentwicklung 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 perso-

nellen 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 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-, Dipl- 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 ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. 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.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Darstellung der Management-by-Prinzipien als Führungsmodelle.....	7
2.1 Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff.....	7
2.1.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	7
2.1.2 Motivation und Leistung	8
2.1.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell	8
2.1.4 Implikationen.....	11
2.2 Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen.....	13
2.2.1 Der Ansatz von Humble und Odiorne	13
2.2.1.1 Grundvorstellungen.....	13
2.2.1.2 Implikationen	15
2.2.2 Der Ansatz von Carroll.....	16
2.2.2.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	16
2.2.2.2 Motivation und Leistung	19
2.2.2.3 Anreize und Erwartungen	21
2.2.2.4 Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	24
2.2.2.5 Implikationen.....	30
2.2.3 Gesamtbeurteilung des Management by Objectives	32
2.3 Management by Delegation	33
2.4 Management by Systems	35
3 Das Harzburger Modell.....	37
3.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	37
3.2 Motivation und Erwartungen	44

3.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	49
3.4	Implikationen	54
4	Das SIB-DIB / MAM-Management-System	57
4.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	57
4.2	Motivation und Erwartungen	58
4.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	62
4.4	Implikationen	64
5	Das St. Galler Führungsmodell	65
5.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	65
5.2	Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug	67
5.3	Evolutionäre Entwicklung	69
6	Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell	71
7	Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	75
7.1	Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	75
7.2	Was sind Führungskompetenzen?	81
7.3	Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen	85
7.3.1	Stärkenorientierung	85
7.3.2	Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	87
7.3.2.1	Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	87
7.3.2.2	Grundperspektiven des Denkens	90
7.3.2.3	Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	93
7.4	Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	103
7.4.1	Austausch und Arbeitszufriedenheit	103
7.4.2	Mitarbeiterbindung und ethische Führung	109
7.5	Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße	111
8	Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur	113
	Schlussbetrachtung	123
	Literaturverzeichnis	137

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell	10
Abb. 2	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	19
Abb. 3	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechs-stufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.	26
Abb. 4	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	29
Abb. 5	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.	31
Abb. 6	Das Harzburger Modell im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	53
Abb. 7	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters bei der Erarbeitung der Funktionsbeschreibung im sechsstufigen Prozess des SIB-Modells.....	60
Abb. 8	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	68
Abb. 9	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	70
Abb. 10	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	94
Abb. 11	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	100
Abb. 12	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	101
Abb. 13	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	102
Abb. 14	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	103
Abb. 15	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	113
Abb. 16	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	115