

Future Management - Band 6

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

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

Schlüsselkompetenzen für erfolgreiches Management

Bildung – Motivation – Volition – Kompetenzen –
Entwicklung von Schlüsselqualifikationen für das 21. Jh.

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:

Schlüsselkompetenzen für erfolgreiches Management

Bildung – Motivation – Volition – Kompetenzen – Entwicklung von Schlüsselqualifikationen für das 21. Jh.

ISBN 978-3-86376-086-1

Vorgänger:

ISBN-10: 3863066863

ISBN-13: 9783863066864

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (02. Dezember 2010)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: pressmaster - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei 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 zukunftsorientierte, 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 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 weitreichende 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 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 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 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 Schlüsselkompetenzen	9
2.1 Begriff und Bedeutung von Schlüsselkompetenzen	9
2.1.1 Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz	9
2.1.2 Allgemeine Schlüsselkompetenzen	10
2.1.2.1 Sozialkompetenzen	10
2.1.2.2 Selbstkompetenzen	11
2.1.2.3 Methodenkompetenzen	12
2.1.2.4 Sachkompetenzen	12
2.2 Schlüsselkompetenzen von Managern – Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts – Strategie zur Bewältigung von veränderten Umweltanforderungen	13
2.2.1 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Wandel des 21. Jahrhunderts	13
2.2.2 Schlüsselkompetenzen in Studium Ausbildung und Beruf	17
2.2.3 Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Wirtschaft	19
2.2.4 Volition – Bedeutung der Umsetzungskompetenzen	21
2.2.5 Mediation im Management	25
2.2.6 Repräsentation	26
3 Persönlichkeitsbildung für Manager als Basis erfolgreicher Personalführung	27
3.1 Erfolg durch Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Selbstmanagement	27
3.2 Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen	30
3.3 Lösung organisatorischer und psychologischer Probleme der Menschenführung	31

3.4 Manager-Anforderungsprofil als Grundlage zur Förderung des Selbstvertrauens	34
3.5 Überzeugungskraft	42
4 Erwerb und Anwendung von führungsrelevanten Erkenntnissen der Wissenschaft von Spitzenleistungen.....	43
4.1 Einfluss von Erwartungen und des Feedbacks auf die Leistung	43
4.2 Der Pygmalion Effekt	50
4.3 Determinanten der Leistung	53
4.4 Loyalität.....	57
4.4.1 Loyalität und Selbstwertgefühl	57
4.4.2 Loyalität und Eigenwerbung.....	58
4.4.3 Loyalität und Selbstachtung.....	60
4.5 Über den Umgang mit Menschen	61
4.6 Anforderungen an eine effiziente Kommunikation	61
4.6.1 Kommunikation als Erfolgsfaktor	61
4.6.2 Kommunikationsprobleme und Lösungen	65
4.6.3 Faktoren effizienter Kommunikation	67
5 Motivation des Managements.....	75
5.1 Psychologische Komponente der Kenntnisse von sich und anderen....	75
5.2 Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	77
5.3 Die positive Kraft des negativen Denkens	80
5.4 Intrinsischen und extrinsischen Motivation	82
6 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers – Maßnahmen der Profilstärkung.....	89
7 Analyse der Spitzenmanager Deutschlands.....	101
Schlussbetrachtung	113
Literaturverzeichnis.....	127

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Handlungskompetenz	10
Abb. 2	Schlüsselqualifikationen aus Sicht der Wirtschaft und Praxis	20
Abb. 3	Grundbegriffe zur Volition	22
Abb. 4	Eigenschaften des transformierenden Führers nach Bennis, Nanus und Tichy, Devanna.....	28
Abb. 5	Selbst- und Fremdeinschätzung des Führungsstils.....	35
Abb. 6	Fehlentscheidungen der Manager bezüglich ihrer Führungseigenschaften'	37
Abb. 7	Die 100 erwarteten Managereigenschaften – Anforderungsprofil an Führungskräfte. Rangfolge der Umfrageergebnisse.'	40
Abb. 8	Management-Motivationsindex'	77
Abb. 9	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	85
Abb. 10	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	91
Abb. 11	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial'	96
Abb. 12	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern'	97
Abb. 13	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	98
Abb. 14	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	99
Abb. 15	Die Macher der deutschen Wirtschaft 2003.....	102
Abb. 16	Die Banker der deutschen Wirtschaft 2003	104
Abb. 17	Die Denker der deutschen Wirtschaft 2003	106
Abb. 18	Die Kreativen der deutschen Wirtschaft 2003	108
Abb. 19	Die Produkte der deutschen Wirtschaft 2003	110