

Future Management - Band 20

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

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

Managementlehre

Grundlagen, Methoden, Konzepte, Managementlehre und -aufgaben:

Organisation – Steuerung – Controlling – Leadership – Führung –

Motivation – Personal- Team- und Unternehmensentwicklung –

KVP – Change - Zukunftsgestaltung

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

Grundlagen - Methoden - Konzepte – Managementlehre und -Aufgaben: Organisation - Steuerung - Controlling - Leadership - Führung - Motivation - Personal- Team- und Unternehmensentwicklung - KVP - Change - Zukunftsgestaltung

ISBN 978-3-86376-100-4

Vorgänger:

ISBN-10: 3869243554

ISBN-13: 9783869243559

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (5. November 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Rido - 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 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 Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Die Zukunftsorientierung wird für die Unternehmen immer bedeutender. Die meisten börsennotierten Unternehmen verfügen zwischenzeitlich über eigene Zukunftsabteilungen. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte innovative Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie 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 Umgangsweise 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 Un-

ternehmen 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 Strategische Management trägt wesentlich zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens bei. Durch Strategien werden Visionen Wirklichkeit. 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

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 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 Un-

ternehmen 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.

London/Berlin, Juli 2014

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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Managements	3
2.1 Entwicklung der Managementlehre - Management als eigenständige Wissenschaft.....	3
2.2 Tätigkeitsfeld Unternehmensführung	18
2.2.1 Unternehmen im Systemkontext.....	18
2.2.2 Management und Unternehmensführung	21
2.3 Führung / Leitung / Leitungsentscheidungen.....	24
2.4 Managen von Komplexität und Veränderungen	25
2.5 Management und Führungsentscheidungen	26
2.6 Führungsaufgaben.....	27
2.7 Managementaufgaben und Leadership	29
2.8 Frauenanteil im Management	35
3 Wissenschaftliche Managementtheorie	47
3.1 Managementtheorie – Systemabgrenzung	47
3.1.1 Rationalität im geschlossenen System	49
3.1.1.1 Bürokratiemodell	49
3.1.1.2 Scientific Management.....	50
3.1.2 Soziales Handeln im geschlossenen System	50
3.1.2.1 Hawthorne-Effekt	51
3.1.2.2 Theorie X/Y	52
3.1.2.3 Systemansatz.....	54
3.1.2.4 Distinctive competence	57
3.1.3 Rationales Handeln im offenen System.....	58
3.1.4 Soziales Handeln im offenen System	63

3.2 Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung	65
3.3 Management und Verhaltensebenen.....	66
4 Managementaufgabe Organisation Steuerung Controlling.....	69
4.1 Struktur und Organisation	69
4.1.1 Organisation des Unternehmens und Führung.....	69
4.1.2 Hard- und Software - 7 S-Modell von McKinsey	71
4.2 Organisation als Führungsinstrument.....	74
4.2.1 Aufgabenanalyse und Aufgabengliederung.....	74
4.2.2 Aufbauorganisation	76
4.2.2.1 Divisionale Organisation	76
4.2.2.2 Matrixorganisation.....	77
4.2.2.3 Ein- und Mehrliniensystem.....	79
4.2.2.4 Stab-Linien-Organisation	82
4.2.3 Ablauforganisation	84
4.3 Organisation der Steuerung / Führung / Management / Controlling im kybernetischen Regel kreis-Modell.....	85
4.3.1 Regelkreis-Modell der Führung.....	85
4.3.1.1 Kybernetisches Regelkreis-Modell.....	85
4.3.1.2 Management-Service Prozess im Regelkreis-Modell	87
4.4 Führungsinstrument Controlling im kybernetischen Regelkreis-Modell	90
5 Eigenschaften erfolgreicher Manager	101
5.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	101
5.2 Die positive Kraft des negativen Denkens	104
5.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers – Maßnahmen der Profilstärkung.....	106
6 Managementaufgabe Führung	117
6.1 Führungsstile	117
6.1.1 Systematisierung der Führungsstile	117

6.1.2 Verhaltensgitter.....	119
6.2 Grundformen der Führungsstile.....	123
6.2.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	123
6.2.2 Passiver Führungsstil.....	124
6.2.3 Autoritärer Führungsstil.....	124
6.2.4 Kooperativer Führungsstil.....	125
6.2.5 Charismatischer Führungsstil	127
6.2.6 Bürokratischer Führungsstil	128
6.2.7 Autokratischer Führungsstil	129
6.2.8 Laissez-Faire-Führungsstil.....	129
6.3 Führungsstil und Consideration – Initiating structure.....	130
6.4 Horizontale und vertikale Kommunikation	131
6.5 Führungsverhalten	132
6.5.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	132
6.5.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen	134
6.5.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO	135
6.6 Führungsstile in der Managementpraxis.....	137
6.6.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	137
6.6.2 Führungsstile in der Managementpraxis.....	138
6.6.3 Führungsstil und Leistung.....	140
7 Führungsmodelle / Führungssysteme	143
7.1 Management-by-Prinzipien	143
7.1.1 Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff... 143	
7.1.1.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	143
7.1.1.2 Motivation und Leistung	144
7.1.1.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell	144
7.1.1.4 Implikationen	147
7.1.2 Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen	149
7.1.2.1 Der Ansatz von Humble und Odiorne	149

7.1.2.1.1 Grundvorstellungen.....	149
7.1.2.1.2 Implikationen.....	151
7.1.2.2 Der Ansatz von Carroll.....	151
7.1.2.2.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	151
7.1.2.2.2 Motivation und Leistung	156
7.1.2.2.3 Anreize und Erwartungen	156
7.1.2.2.4 Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	157
7.1.2.2.5 Implikationen.....	161
7.1.2.3 Gesamtbeurteilung des Management by Objectives	163
7.1.3 Management by Delegation	163
7.1.4 Management by Systems	166
7.2 Das Harzburger Modell	167
7.3 Das SIB-DIB / MAM-Management-System.....	173
7.4 Das St. Galler Führungsmodell.....	174
7.4.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	174
7.4.2 Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug.....	176
7.4.3 Evolutionäre Entwicklung.....	179
7.5 Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell	182
7.6 Consideration – Initiating strukture: Mitarbeiterorientierte Führungssysteme	185
7.6.1 Human Resource Management / HRM.....	185
7.6.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem	191
7.6.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung.....	193
8 Managementaufgabe Motivation	195
8.1 Der Mensch als Basis für eine ganzheitliche Führungskonzeption	195
8.1.1 Von der Kritik an der Managementpraxis zum professionellen Management.....	195
8.1.2 Das Grundproblem rationalistischer Organisationsmodelle.....	197
8.1.3 Der Mensch im Management-Prozess nach Leavitt	200

8.1.4	Der Mensch als „irrationales Subjekt“ in der Unternehmung	203
8.1.5	Die Zurechnungstheorie nach Ross – von der Erwartung zur verbesserten Leistung.....	205
8.1.6	Die Erkenntnisse der Erforschung von Hirnfunktionen nach Koestler	206
8.1.7	Persönlichkeitspsychologie nach Erikson und Argyris.....	207
8.1.8	Verhaltenspsychologische Ansätze von Mintzberg und Simon – Konsequenz für Organisation und Managementprozesse	210
8.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	212
8.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern	212
8.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen	217
8.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	219
8.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	221
8.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	222
8.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	224
8.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	229
8.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	233
8.5	Dualitätstheorie von Herzberg	237
8.6	Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....	239
8.7	Eigenmotivation nach Festinger und Deci	243
8.8	Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	244
8.9	Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis	247
8.9.1	Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	247
8.9.2	Motivation durch Anerkennung	248
8.9.2.1	Anerkennung von Spitzenleistungen	248
8.9.2.2	Begeisterung und Optimismus.....	249

8.9.2.3 Anreiz-Programme und Belohnungen.....	251
8.9.2.4 Motivation durch Vorbilder	252
8.9.3 Fehlzeiten und Motivation	253
8.9.4 Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltensforschung	254
8.9.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation	258
9 Managementaufgabe Personal- und Unternehmensentwicklung.....	265
9.1 Definition - Unternehmensentwicklung	265
9.2 Hintergründe und Erfordernis der Unternehmensentwicklung	268
9.3 Zweck und Gegenstand der Unternehmensentwicklung	271
9.4 Ziele und Methoden der Unternehmensentwicklung	274
9.5 Schlüsselfunktionen und Aufgaben der Unternehmensentwicklung.....	276
9.6 Prozessbeteiligte.....	279
9.7 Innenorientierung – Instrument der Personal- und Unternehmensentwicklung.....	279
10 Managementaufgabe Kontinuierliche Verbesserungsprozesse KVP.....	285
10.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	285
10.2 Historische Entwicklung des KVP	289
10.3 Rahmenbedingungen	290
10.4 Ziele des KVP	291
10.5 KVP und Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001.....	293
10.6 Organisationstheorie und KVP	295
10.7 Chancen durch KVP	297
10.8 Risiken des KVP	297
10.9 Kaizen: Beziehungskontext von Kaizen und KVP	299

11 Managementaufgaben Change Management und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse KVP	301
11.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts	301
11.2 Das zukunftsorientierte Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System	304
11.3 Change Management.....	307
11.3.1 Definition und Entstehung des Change Management	307
11.3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management	309
11.3.3 Der Change Prozess.....	311
11.3.3.1 Phasen-Modell von Lewin.....	311
11.3.4 5-Phasen-Modell des Change Management	313
11.3.5 7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten	317
11.3.6 Harte und Weiche Faktoren – Die Bedeutung der Emotion im Change-Prozess	321
11.3.7 PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis	324
11.4 Gezielte Veränderung durch Change Management	326
12 Managementaufgabe Team- und Organisationsentwicklung.....	333
12.1 Organisationsentwicklung als geplanter Wandel	333
12.2 Team- / Projektmanagement und Organisationswandel	336
12.2.1 Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions.....	339
12.2.2 Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	341
12.2.3 Projekt-Team / Task-forces.....	342
12.2.4 Innovationsprozesse und Parallelorganisation	343
12.2.5 Mischform der Organisationsstruktur	346
12.2.6 Organisationswandel und Anpassungsprozesse.....	349
12.3 Dynamik Promotoring	355
12.4 Anforderungen an die Organisationsentwicklung.....	357
12.5 Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz	362

13 Managementaufgabe Zukunftsgestaltung – Future Management / Strategisches Management.....	365
13.1 Definition von Future Management	365
13.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management	367
13.3 Vorteile von Future Management.....	367
13.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net).....	369
Schlussbetrachtung	371
Literaturverzeichnis.....	375

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Unternehmen im Systemkontext.....	19
Abb. 2	Umsatzstärkste Unternehmen weltweit. Die umsatzstärksten Unternehmen weltweit im Jahr 2011 (in Milliarden US-Dollar)	20
Abb. 3	Aufgabenbereiche der Managementebenen	33
Abb. 4	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management.....	34
Abb. 5	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....	38
Abb. 6	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen	39
Abb. 7	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent).....	40
Abb. 8	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)	41
Abb. 9	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	42
Abb. 10	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....	43
Abb. 11	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften	44
Abb. 12	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	45
Abb. 13	Entwicklung der Managementtheorie, Periodenabgrenzung nach William Richard Scott.....	48
Abb. 14	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	61
Abb. 15	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer.....	66
Abb. 16	Verhaltensebenen und Management.....	67
Abb. 17	Das McKinsey-7S-Modell nach Pascale und Athos.....	72
Abb. 18	Hard- und Software der Organisation	73

Abb. 19	Funktionale und Divisionale Organisation bzw. Spartenorganisation.....	77
Abb. 20	Matrixorganisation.....	78
Abb. 21	Idealtyp des Einliniensystems.....	80
Abb. 22	Idealtyp des Mehrliniensystems.....	81
Abb. 23	Disziplinarische und funktionale Weisungsbefugnisse	82
Abb. 24	Beispiel einer Stab-Linien-Organisation mit Stabstellen und zentralen Dienststellen.....	83
Abb. 25	Kybernetisches Regelkreis-Modell.....	86
Abb. 26	Führungs- bzw. Managementinstrumente des Management-Service-Prozesses im Regelkreis-Modell	89
Abb. 27	Grundformen der betrieblichen Überwachung	92
Abb. 28	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	93
Abb. 29	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	97
Abb. 30	Controlling-Funktionen.....	98
Abb. 31	Management-Motivationsindex	101
Abb. 32	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	108
Abb. 33	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	113
Abb. 34	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	114
Abb. 35	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	115
Abb. 36	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	116
Abb. 37	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	120
Abb. 38	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	132

Abb. 39	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt.....	133
Abb. 40	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	136
Abb. 41	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	138
Abb. 42	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell	146
Abb. 43	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	155
Abb. 44	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechsstufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.	158
Abb. 45	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	160
Abb. 46	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.	162
Abb. 47	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	178
Abb. 48	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	180
Abb. 49	Das neue St. Galler Managementkonzept	181
Abb. 50	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	186
Abb. 51	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	187
Abb. 52	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	190
Abb. 53	Interdependenz der Systemvariablen nach Leavitt.....	201
Abb. 54	Der Managementprozess nach Leavitt	202
Abb. 55	Menschliches Verhalten und Managementaufgaben.....	204
Abb. 56	Aufteilung der Gehirnhemisphären	207

Abb. 57	Persönlichkeitspsychologische Erklärung von Lebenskrisen und Mitarbeiterverhalten – Stages of Personality Development nach Erikson	208
Abb. 58	Persönlichkeitsentwicklung – Unreife – Reife Kontinuum nach Argyris	209
Abb. 59	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor	213
Abb. 60	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	214
Abb. 61	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt	215
Abb. 62	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein	216
Abb. 63	Motivationsmodell nach Heckhausen	218
Abb. 64	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	220
Abb. 65	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	221
Abb. 66	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	223
Abb. 67	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell	224
Abb. 68	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess	225
Abb. 69	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits-Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	228
Abb. 70	Bedürfnispyramide nach Maslow	231
Abb. 71	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/	231
Abb. 72	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow	233
Abb. 73	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/	234
Abb. 74	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	235
Abb. 75	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	236
Abb. 76	Dualitätstheorie	238

Abb. 77	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence- Management	241
Abb. 78	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung	241
Abb. 79	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten	243
Abb. 80	Dominanz der Motivatoren in der Motivationsskala	246
Abb. 81	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung	247
Abb. 82	Anreizsystem-Modell –intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	261
Abb. 83	Unternehmens- Organisations- und Personalentwicklung.....	267
Abb. 84	Unternehmensentwicklung als Lern-, Gestaltungs-, Qualitätsprozess	278
Abb. 85	Innenorientierung des Personalmanagements als Instrument der Unternehmensentwicklung.....	280
Abb. 86	Dezentralisierung des Personalmanagements	282
Abb. 87	Der Kaizen-Schirm.....	299
Abb. 88	5-Phasen-Modell des Change Management	313
Abb. 89	7-Phasen-Modell des Change Management	318
Abb. 90	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change	320
Abb. 91	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess	323
Abb. 92	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis	324
Abb. 93	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell.....	327
Abb. 94	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels	329
Abb. 95	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und -ergebnisse des Simultan-Managements	330
Abb. 96	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation	338
Abb. 97	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation	339

Abb. 98	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation	340
Abb. 99	Charakteristika einer Task-force	343
Abb. 100	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	344
Abb. 101	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	348
Abb. 102	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	350
Abb. 103	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	353
Abb. 104	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer	354
Abb. 105	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel	356
Abb. 106	Praktizierte Matrixformen	360
Abb. 107	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters	364
Abb. 108	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements	370