

Future Management - Band 22

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

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

Führung und Erfolg

Erfolgreiche / Effektive Führungsstile – Führungs- und Leistungsverhalten –
Führungsmodelle – Leistungsanerkennung – Führung im Kontext von Vision,
Sinn und Zielvereinbarung

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:

Führung und Erfolg

Erfolgreiche/Effektive Führungsstile – Führungs- und Leistungsverhalten – Führungsmodelle – Leistungsanerkennung – Führung im Kontext von Vision, Sinn und Zielvereinbarung

ISBN 978-3-86376-102-8

Vorgänger:

ISBN-10: 3869243767

ISBN-13: 978-3869243764

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (11. Dezember 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Kzenon - 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 auf die innovative, zukunftsorientierte 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 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.

sung 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 sogar 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 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. Positive Leadership bzw. positive Führung und das Management durch Zielvereinbarung können 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	V
1 Einleitung	7
2 Grundbegriffe der Führung.....	13
2.1 Leadership	13
2.2 Leadership / Management	14
2.3 Führung / Management.....	18
2.3.1 Begriff Führung und Abgrenzung zu Management.....	18
2.3.2 Managementbegriff / Managementaufgaben.....	20
2.3.3 Frauenanteil in Führung / Management.....	27
2.3.4 Indikatoren der Leistungswertschätzung	40
3 Sinnorientierte Führung.....	49
3.1 Sinngehalt und Ziel	49
3.2 Lebensziele und –Sinn.....	52
3.3 Individuelles Sinnstreben und Führung.....	54
3.4 Sinnfindung – Aufgabe der Logotherapie	57
3.5 Sinnsuche und Motivation	59
3.6 Logos und optimale Führung	59
3.7 Sinnsuche und Arbeit.....	63
3.7.1 Gründe für Veränderung.....	63
3.7.2 Neue Ziele.....	64
3.7.3 Sinn und Mitarbeiterführung.....	65
4 Erfolgreiche / Effektive Führungsstile	69
4.1 Führungsstil und Erfolg	69
4.2 Grundformen der Führungsstile	70
4.2.1 Transaktionale Führung.....	70
4.2.2 Transformationale Führung.....	71

4.2.3 Instrumentelle Führung	77
4.2.4 Aufgabenorientierung.....	77
4.2.5 Mitarbeiterorientierung	78
4.2.6 Ethische Führung.....	78
4.2.7 Flexible Führung - Situativer Führungsstil	78
5 Über den Führungsstil zur Leistung	81
5.1 Theorie der Führungsstile	81
5.1.1 Die Systematisierung von Führungsstilen	81
5.1.2 Das GRID Verhaltensgitter	83
5.2 Die Grundformen der Führungsstile.....	88
5.2.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	88
5.2.2 Passiver Führungsstil.....	89
5.2.3 Autoritärer Führungsstil.....	89
5.2.4 Kooperativer Führungsstil	91
5.2.5 Charismatischer Führungsstil	93
5.2.6 Bürokratischer Führungsstil	93
5.2.7 Autokratischer Führungsstil	94
5.2.8 Laissez-Faire-Führungsstil.....	94
5.3 Mitarbeiterorientierung / Consideration	95
5.4 Kommunikationskomponenten.....	96
5.5 Analyse des Führungsverhaltens	98
5.5.1 Beteiligungsformen	98
5.5.2 Partizipationsformen	100
5.5.3 Maßzahlen	101
5.5.4 Führungs- und Leistungsverhalten	103
5.5.5 Praktische Anwendung	104
5.5.6 Führung und Leistung.....	106
6 Führungsmodelle.....	109
6.1 Management-by-Prinzipien	109

6.1.1	Management by Exception	109
6.1.2	Management by Objectives	115
6.1.3	Management by Delegation	131
6.1.4	Management by Systems	133
6.2	Das Harzburger Modell	134
6.3	Das SIB-DIB / MAM-Management-System	140
6.4	Das St. Galler Führungsmodell	142
6.5	Analyse der Management-Prinzipien	150
6.6	Führung mit Zielen und Selbststeuerung	153
7	Analyse der Führungsstile (Studienergebnisse)	155
7.1	Grundergebnisse der Studie	155
7.2	Bedeutung der Austauschbeziehung / Leader-Member Exchange - Erfolgsfaktor Beziehung zwischen Mitarbeitern / Führungspersonen	156
7.3	Zufriedenheitsfaktor Austausch.....	158
7.4	Förderung der Mitarbeiterbindung durch ethische Führung.....	159
7.5	Führungsstile von Konzernen und KMU im Vergleich	160
8	Führung im Kontext von Vision, Sinn und Zielvereinbarung.....	163
8.1	Vision Zielvereinbarung und Sinnvermittlung.....	163
8.2	Zielvereinbarung	164
8.2.1	Begriff Zielvereinbarung / Führung durch Zielvereinbarung	164
8.2.2	Zweck der Zielvereinbarungen.....	166
8.2.3	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	168
8.2.4	Zielvereinbarung in Führungsmodellen und Managementsystemen.....	171
8.3	Begriffliche Grundlagen des Visionsmanagements	172
8.3.1	Vision	172
8.3.2	Vision und Mission	176
8.3.3	Unternehmensvision	176
8.3.4	Unternehmensphilosophie	177

8.4 Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision.....	178
8.4.1 Visionsfindung – Inhalte und Struktur der Unternehmensvision	178
8.4.2 Unternehmensvision erfolgreich umsetzen.....	180
8.4.3 Entwicklung der Unternehmensvision.....	182
8.4.4 Unternehmensvision im Veränderungsprozess	182
8.4.5 Richtlinien zur Erstellung und Realisierung der Unternehmensvision	184
8.5 Zielvereinbarung	185
8.5.1 Der Zielvereinbarungsprozess.....	185
8.5.1.1 Zielsetzungen.....	185
8.5.1.2 Zieldefinition im Zielvereinbarungs prozess.....	186
8.5.1.3 Maßnahmen / Maßnahmenpläne im Zielvereinbarungsprozess	186
8.5.2 Praktische Umsetzung der Zielvereinbarung.....	187
8.5.3 Mitarbeiterbeteiligung.....	189
8.5.3.1 Mitarbeiter aktiv beteiligen	189
8.5.3.2 Definition und Kommunikation klarer Vorgaben	192
8.5.3.3 Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	193
8.5.4 Kontrolle der vereinbarten Ziele.....	195
8.5.5 Gestaltungselemente	198
8.5.6 Anforderungen an das Management	204
8.5.7 Regeln zum Führen durch Zielvereinbarung	206
9 Schlussbetrachtung	207
Literaturverzeichnis.....	229

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Leadership vs. Management – Übersicht Wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede.	15
Abb. 2	Level 5 Hierarchy	17
Abb. 3	Aufgabenbereiche der Managementebenen	24
Abb. 4	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management	26
Abb. 5	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement	31
Abb. 6	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen.....	32
Abb. 7	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent)	33
Abb. 8	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)	34
Abb. 9	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	35
Abb. 10	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen	37
Abb. 11	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften.....	38
Abb. 12	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	39
Abb. 13	Jahresgehälter der Leitenden	41
Abb. 14	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern	42
Abb. 15	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....	43
Abb. 16	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen.....	45
Abb. 17	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss.....	46
Abb. 18	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen	47
Abb. 19	„Sinn des Lebens“ exemplarisch, Mind-Map	54

Abb. 20	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	85
Abb. 21	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation.....	98
Abb. 22	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt	99
Abb. 23	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	102
Abb. 24	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	104
Abb. 25	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell.....	112
Abb. 26	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	121
Abb. 27	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechs-stufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.	125
Abb. 28	Management by Objectives – verhaltenstheore-Tischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	127
Abb. 29	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.	130
Abb. 30	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	146
Abb. 31	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	148
Abb. 32	Das neue St. Galler Managementkonzept	149
Abb. 33	Übersicht - Arbeiten mit Zielvereinbarungen	168
Abb. 34	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	170
Abb. 35	Struktur-Mindmap für die Unternehmensvision (von K.-J. Lietz) ...	179
Abb. 36	Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	194
Abb. 37	Gestaltungselemente der Arbeit mit Zielvereinbarungen.....	198