

Future Management - Band 28

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

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

Work-Life Balance WLB

Erhaltung und Förderung von Gesundheit Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit:
Theorie und Praxis von WLB-Arbeitsmodellen – Gestaltung optimaler,
organisationaler, kultureller und personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen

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:

Work-Life Balance WLB

Erhaltung und Förderung von Gesundheit Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit: Theorie und Praxis von WLB-Arbeitsmodellen – Gestaltung optimaler, organisationaler, kultureller und personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen

ISBN 978-3-86376-108-0

Vorgänger:

ISBN-10: 3869244518

ISBN-13: 978-3869244518

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (18. Juni 2013)

Alle Rechte vorbehalten

1. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - drubig-photo - 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 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 tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend auf die 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. Jeder Mensch ist gleichzeitig auf seine Gesundheit und eine ausgeglichene Work-Life Balance WLB angewiesen. Wer ständig hohe Leistungen erbringt braucht auch einen Ausgleich um bspw. nicht an Burnout zu erkranken. Die Vermeidung von arbeitsbedingten Stresssymptomen bzw. gesundheitlichen Beeinträchtigungen wird zunehmend zum gesellschaftlichen, privatwirtschaftlichen wie individuellen Gestaltungsgegenstand. Die Verantwortung hierfür liegt nicht nur bei der Gesellschaft, sondern überwiegend beim Mitarbeiter selbst und auch bei den Unternehmen welche entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen haben. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, im angemessenen Rahmen leistungsfördernd, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Arbeitsbedingter Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen sind zu vermeiden. Gleichzeitig sind Maßnahmen umzusetzen, welche einen Ausgleich der WLB ermöglichen bzw. fördern. Auch Positive Leadership bzw. positive Führung, das Management durch Zielvereinbarung und dessen Weiterentwicklung „Transformationale Führung“ können dies wesentlich unterstützen.

Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, selbstverantwortliche, nachhaltige und vor allem auch wirklich lebenswerte Zukunft für Mitarbeiter und deren Angehörige, Manager, Leader, Unternehmer, Organisationen Lieferanten und Kunden.

London/Berlin, Mai 2013 *Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin*

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Grundbegriffe – Definitionen	35
2.1 Begriff Work/Arbeit.....	35
2.2 Begriff Life/Freizeit	39
2.3 Begriff Balance	41
2.4 Work-Life Balance WLB.....	42
2.5 Gesundheit.....	49
2.6 Betriebliches Gesundheitsmanagement	50
2.7 Betriebliche Gesundheitsförderung / Betriebliches Gesundheitsmanagement / Gesundheitsökonomie	51
2.8 Selbstmanagement / Selbststeuerung	56
2.9 Vision	61
2.10 Vision und Mission	64
2.11 Unternehmensvision	65
2.12 Unternehmensphilosophie	66
2.13 Positive Leadership / Positive Psychologie	66
2.14 Definition Flow / Flow-Erleben	69
2.15 Sinn / Sinn des Lebens.....	75
3 Bedeutung und Bereiche der WLB	81
3.1 Bedeutung der WLB	81
3.2 Wirtschaftliche Bedeutung der WLB	84
3.3 Vier Lebensbereiche der WLB.....	85
4 Betrachtungsweisen- / Perspektiven der WLB-Thematik	89
4.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	89
4.2 Organisatorische Perspektive	89
4.3 Individuelle Perspektive	90

5 Theoretische WLB-Modelle.....	93
5.1 Segmentation Theory	93
5.2 Compensation Theory	94
5.3 Spillover Theory.....	95
5.4 Instrumental Theory.....	96
5.5 Conflict Theory.....	97
5.6 Border Theory.....	97
5.7 WLB – Modelle von Thom	99
5.8 WLB-Bezugsrahmen.....	100
6 Gleichgewicht / Ungleichgewicht / Folgen der unausgeglichenen WLB	103
6.1 Folgen der unausgeglichenen WLB.....	103
6.2 Wirkungen der WLB und des WLB-Gleichgewichtes/ -Ungleichgewichtes zwischen Arbeits- und Privatleben	104
7 Möglichkeiten der Förderung der WLB	105
7.1 Argumente für eine ausgeglichene WLB	105
7.2 Motive für eine betriebliche Gesundheitsförderung	105
7.3 Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	106
7.4 Ansatzpunkte der Gesundheitsförderung	106
7.5 Stress und Stressreduzierung	107
7.5.1 Stress in der Arbeitswelt	107
7.5.2 Stress und Erholung	108
7.5.3 Soziale Unterstützung.....	108
8 WLB-Arbeitsmodelle	111
8.1 Definition WLB-Arbeitsmodelle	111
8.2 Merkmale / Ausprägung von WLB-Arbeitsmodellen	112
8.3 WLB Motivation und Mitarbeiterbindung.....	113
9 Rahmenbedingungen von WLB-Arbeitsmodellen.....	117
9.1 Außerbetriebliche Rahmenbedingungen	118

9.1.1	Gesundheitliche Aspekte der WLB	121
9.1.2	Stress am Arbeitsplatz	122
9.2	Theoretische organisationale und personalwirtschaftliche Ansatzpunkte der WLB.....	123
9.2.1	Betriebliche und personelle Bedingungen	123
9.2.2	Gestaltung der Unternehmenskultur	124
9.2.3	Arbeitszufriedenheit und Motivation / extrinsische und intrinsische Arbeitsmotive	125
9.2.4	Arbeitsgestaltung	126
9.2.5	Arbeitszeitmodelle.....	127
9.2.6	Arbeit / Leistung / Grenzen der Leistungsfähigkeit / Verantwortung der Unternehmen.....	128
9.2.7	Karriereplanung	130
10	Gestaltungsempfehlungen für Work-Life Balance Modelle.....	131
10.1	Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung von WLB- Arbeitsmodellen	131
10.2	Individuelle/Persönliche Ansatzpunkte für die WLB	136
10.2.1	Ansatzpunkte innerhalb der Organisation.....	136
10.2.2	Gesellschaftliche Ansatzpunkte	146
10.2.3	Zukünftige Herausforderungen für WLB-Arbeitsmodelle	147
10.2.4	Grenzen der Realisierbarkeit / Work-Life Balance WLB – eine Utopie?.....	148
11	WLB und Zukunftsorientierte Führung	153
11.1	Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts.....	155
11.1.1	Kulturtechnik:	158
11.1.2	Kreativität	159
11.1.3	Können.....	159
11.1.4	Selektionsvermögen	159
11.2	Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung	161

12 WLB Future Management und Leadership	173
12.1 Definition von Future Management.....	173
12.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management.....	175
12.3 Vorteile von Future Management	175
12.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net)	177
13 WLB Führungsstile und Partizipation	181
13.1 Führungsstile und Mitarbeiterbeteiligung.....	181
13.2 Systematisierung der Führungsstile	182
13.2.1 Verhaltensgitter Managerial GRID	184
13.3 Grundformen der Führungsstile	188
13.3.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	188
13.3.2 Passiver Führungsstil.....	189
13.3.3 Autoritärer Führungsstil.....	189
13.3.4 Kooperativer Führungsstil	191
13.3.5 Charismatischer Führungsstil	192
13.3.6 Bürokratischer Führungsstil	193
13.3.7 Autokratischer Führungsstil	194
13.3.8 Laissez-Faire-Führungsstil.....	194
13.4 Führungsstil und Consideration – Initiating structure	195
13.5 Horizontale und vertikale Kommunikation	196
13.6 Führungsverhalten	197
13.6.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	197
13.6.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen	199
13.6.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO	200
13.7 Führungsstile in der Managementpraxis.....	202
13.7.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	202
13.7.2 Führungsstile in der Managementpraxis.....	203
13.7.3 Führungsstil und Leistung.....	205

14 WLB durch Charisma - theoretische Grundlagen der charismatischen Führung	207
14.1 Charisma.....	207
14.1.1 Ausdruck und Wesen Charisma	207
14.1.2 Phänomen Charisma / Charismatische Ausstrahlung	208
14.1.3 Eigenschaften und Absichten charismatischer Persönlichkeiten (Themeneingrenzung)	209
14.1.4 Charismatische Persönlichkeitstypen	213
14.1.5 Ursachen der charismatischen Wirkung der Persönlichkeitstypen.....	215
14.1.6 Die Bedeutung der Denkweise	216
14.1.7 Voraussetzungen für Charisma	217
14.1.8 Wirkungen charismatischer Ausstrahlung	218
14.2 Charismatische Ausstrahlung steigern	219
14.2.1 Bessere Ausstrahlung durch Charisma - Selbstwertgefühl und Körpersprache.....	219
14.2.2 Positive Ausstrahlung und Umfeldsituation	222
14.2.3 7 Schlüssel für mehr Charisma.....	225
14.2.4 Training zur Verbesserung der charismatischen Ausstrahlung	235
14.3 Theoretische Grundlagen der transaktionalen und transformationalen Führung.....	240
14.3.1 Transaktionale und transformationale Führung nach Bass und Avolio	240
14.3.2 Charismatische Führung nach Conger und Kanungo.....	243
14.4 Ansatzpunkte der transformationalen Führung.....	245
14.5 Instrumente der transformationalen Führung	246
15 WLB und Charismatisch -Transformationale Führung.....	249
15.1 Charisma – Charismatische Führung	249
15.2 Effekte der charismatischen – transformationalen Führung	251
15.2.1 Chancen der charismatischen – transformationalen Führung...	251

15.2.2	Risiken der charismatischen – transformationalen Führung.....	251
15.2.3	Entwicklung der charismatischen Führung:	253
15.2.4	Vorteile der charismatischen Führung	253
16	WLB Charismatisch-transformationale Führung und Engagement.....	257
16.1	Transformationale Führung und Engagement	257
16.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	259
16.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern	259
16.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen	263
16.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	265
16.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	266
16.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	268
16.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	270
16.2.7	Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	272
16.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	275
16.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen	279
16.5	Dualitätstheorie von Herzberg	283
16.6	Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....	285
16.7	Eigenmotivation nach Festinger und Deci	289
16.8	Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation.....	290
16.9	Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis	293
16.9.1	Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	293
16.9.2	Motivation durch Anerkennung	295
16.9.2.1	Charisma und Anerkennung von Spitzenleistungen	295
16.9.2.2	Charisma Begeisterung und Optimismus	296
16.9.2.3	Anreiz-Programme und Belohnungen	297

16.9.2.4 Charisma und Motivation durch Vorbilder	298
16.9.3 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation	299
17 WLB und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	307
17.1 Transasformationale Führung und Stärkenorientierung.....	307
17.2 Eigenschaften erfolgreicher Manager.....	309
17.2.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	309
17.2.2 Die positive Kraft des negativen Denkens	312
17.2.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers Maßnahmen der Profilstärkung.....	315
17.3 Schlüsselkompetenzen.....	325
17.3.1 Begriff und Bedeutung von Schlüsselkompetenzen	325
17.3.1.1 Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz.....	325
17.3.1.2 Allgemeine Schlüsselkompetenzen.....	327
17.3.1.2.1 Sozialkompetenzen.....	327
17.3.1.2.2 Selbstkompetenzen.....	328
17.3.1.2.3 Methodenkompetenzen.....	329
17.3.1.2.4 Sachkompetenzen	329
18 Schlussbetrachtung	331
Literaturverzeichnis.....	343
Internetquellen	380

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Work-Life-Balance WLB: Results.....	44
Abb. 2	Berufliche Spitzenleistung erfordert ein Höchstmaß an Fitness und Gesundheit	46
Abb. 3	Zusammenhang von Fitness, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	55
Abb. 4	Selbstmanagement von A bis Z des Zentrums für Selbstmanagement Senges-Anderson/Fischl.....	60
Abb. 5	Work-Life-Balance: Five balls of life	81
Abb. 6	Studie "Work-Life-Balance - Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität". Erstellt durch Prognos AG im Auftrag des BMFSFJ und acht deutscher Großunternehmen	85
Abb. 7	Work-Life-Balance: Vier WLB-Lebensbereiche	86
Abb. 8	Vom CLM-Modell zum Work-Life-Balance (WLB-)Modell des IOP	99
Abb. 9	Career- and Lifestylemanagement (CLM)-Modell für eine beidseitige Optimierung von Arbeits- und Freizeitkomponenten ..	100
Abb. 10	Bezugsrahmen der Work-Life Balance nach Guest	101
Abb. 11	Ansatzpunkte der Gesundheitsförderung	107
Abb. 12	Anreiz- und Motivationsinstrumente zur Mitarbeiterbindung. Mitarbeiterbindung – Perspektive wichtiger als Geld.....	114
Abb. 13	Maßnahmen zur Work-Life-Balance in den befragten Unternehmen – branchenspezifische Auswertung. Work Life Balance – Wichtig vor allem im öffentlichen Sektor.....	115
Abb. 14	Gestaltungs- und Umsetzungsempfehlungen von WLB-Arbeitsmodellen	132
Abb. 15	Massnahmen der organisatorischen Gestaltung und Führung.....	136
Abb. 16	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	164
Abb. 17	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	169

Abb. 18	Verhaltensebenen und Management.....	170
Abb. 19	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements.....	178
Abb. 20	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	185
Abb. 21	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	197
Abb. 22	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt	198
Abb. 23	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	201
Abb. 24	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	203
Abb. 25	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten	211
Abb. 26	„Sinn des Lebens“ exemplarisch, Mind-Map	230
Abb. 27	Die Instrumente der transformationalen Führung	246
Abb. 28	Komponenten einer werte- und transformationalen Führung	255
Abb. 29	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor	260
Abb. 30	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	260
Abb. 31	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt.....	261
Abb. 32	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein	262
Abb. 33	Motivationsmodell nach Heckhausen	264
Abb. 34	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	266
Abb. 35	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	267
Abb. 36	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	269
Abb. 37	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell.....	270
Abb. 38	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess	271

Abb. 39	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits-Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	274
Abb. 40	Bedürfnispyramide nach Maslow	277
Abb. 41	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow'	277
Abb. 42	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow	279
Abb. 43	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	280
Abb. 44	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	281
Abb. 45	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	282
Abb. 46	Dualitätstheorie	284
Abb. 47	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management	287
Abb. 48	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung	287
Abb. 49	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten	289
Abb. 50	Dominanz der Motivatoren in der Motivationsskala	292
Abb. 51	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung	293
Abb. 52	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	302
Abb. 53	Management-Motivationsindex Motivationsindex nach Führungsebene	309
Abb. 54	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	316
Abb. 55	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	322
Abb. 56	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	323
Abb. 57	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	324
Abb. 58	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	325
Abb. 59	Handlungskompetenz	327

1 Einleitung

*„Lernen ist wie Rudern
gegen den Strom.
Sobald man aufhört,
treibt man zurück.“*

Benjamin Britten

Für Mitarbeiter, Führungskräfte und Mitglieder der Unternehmensleitung wird es immer schwieriger, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bringen. Überstunden und die ständige Erreichbarkeit – auch in der Freizeit - führen mit dazu, dass die Zeit, welche dem Mitarbeiter für Familie und Erholung bleibt, immer mehr zu kurz kommt.

Gleichzeitig sehen sich Mitarbeiter, welche sich weiterentwickeln und ihre Karriere vorantreiben möchten, der Anforderung gegenüber, dass sie ständig lernen sollten. Die Mitarbeiter sollten sich auf ein lebenslanges Lernen einstellen. Das individuelle Lernen erfolgt sowohl in der privaten Freizeit, wie auch während der Arbeitszeit in den Unternehmen. Auch Organisationen lernen und entwickeln sich weiter. In diesem Zusammenhang ist das Konzept der „Lernenden Organisation“ zu nennen. Die Mitarbeiter sollten die „Kunst“ beherrschen, das Lernen im Unternehmen und in der privaten Freizeit sinnvoll miteinander zu verbinden. Denn es handelt sich dabei nicht um Gegensätze. Das Lernen in einen Bereich kann wesentlich zur Weiterentwicklung im anderen Bereich beitragen. Die gezielte Anwendung kann dadurch für den Mitarbeiter zu Synergieeffekten führen, welche auch für die Unternehmen nützlich sind.

In enger Verbindung mit der Lernenden Organisation steht die Unternehmensentwicklung, deren Zweck darin besteht, das Unternehmen zu optimieren. In diesem Kontext bedeutet Optimieren „das beste Verhältnis, das Höchstmaß, den Bestwert“¹ zu schaffen bzw. zu erbringen. Für die Erreichung dieses Zieles bedarf es eines Blickes auf das gesamte „System“ (bzw. in das Unterneh-

¹ <http://www.nfn-management.de/leistungen/unternehmensentwicklung-prozessbegleitung/> - Stand: 03.05.2012.

men). „Dabei sollte jede am Unternehmen beteiligte Instanz (Strategie, Personal, Führungsstil, Führungskräfte etc.) berücksichtigt werden.“²

Anfänglich bestanden die Ziele und Grundvorstellungen der Organisationsentwicklung (OE) darin, „für Menschlichkeit im Unternehmen zu sorgen und angstfreies Lernen zu ermöglichen“.³

In der heutigen Zeit gehen die Anforderungen, welche an die Organisationsentwicklung gestellt werden weit über diese Grundvorstellungen hinaus. Durch den Wandel bzw. die Umfeldveränderungen benötigen die Unternehmen heute eine neue Form der Beratung über die Herausforderungen der zeitgemäßen Organisationsentwicklung.⁴

In den Unternehmen wie auch im Privatleben wird immer mehr Leistungseinsatz gefordert. Jedoch kann zunehmender Stress und vor allem empfundener Dauerstress zu gesundheitlichen Problemen führen, worurch die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters sinkt. Dies kann nicht im Sinne der Unternehmensführung sein. Der Ausgleich der Work-Life Balance kann nicht nur dem Mitarbeiter selbst überlassen werden. Oft bestehen nicht nur im Privatbereich, sondern gerade im Unternehmen die Ursachen für Ungleichgewichte der Work-Life Balance. Die Unternehmen tragen diesbezüglich eine höhere Verantwortung, wie oft angenommen wird.

Work-Life Balance kann bei genauerer Betrachtung als Bestandteil bzw. Zielrichtung oder Zweck der Kontinuierlichen Verbesserung angesehen werden:

„Die Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung ist Gegenstand eines jeden Managementsystems. Ziel dabei ist es, ständig den Ist-Zustand im Arbeits- Gesundheits- und Umweltschutz zu hinterfragen, Verbesserungspotenziale zu ermitteln und Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen abzuleiten.“⁵

Ist-Zustände im Unternehmen können durchaus geändert werden. Dies gilt insbesondere, wenn hierfür eine ernsthafte Intention und Motivation besteht. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP sollte sich somit auch auf die Work-Life Balance der im Unternehmen beschäftigten Personen richten. Es sind ständig Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hervorzu-

² <http://www.nfn-management.de/leistungen/unternehmensentwicklung-prozessbegleitung/> - Stand: 03.05.2012.

³ http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Zeitgemaesse-Organisationsentwicklung-Abschied-von-der-heilen-Welt,145013 – Stand: 10.05.2012.

⁴ Vgl.: http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Zeitgemaesse-Organisationsentwicklung-Abschied-von-der-heilen-Welt,145013 – Stand: 10.05.2012.

⁵ <http://beispielhochschule.agu-hochschulen.de/index.php?id=411> – Stand: 27.03.2012.

bringen. Dies kann auch bedeuten, dass Mitarbeiter entlastet anstatt zunehmend mehr belastet werden.

Neue Soll-Vorgaben in diesem Sinne wären z. B.:

- Entlastung der Mitarbeiter!
- Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz!
- Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter!
- Reduzierung von Risiken am Arbeitsplatz bzw.
- Erhöhung der Sicherheit am Arbeitsplatz!
- Ernsthafte Umsetzung von WLB-Arbeitsmodellen im Unternehmen!
- Vermittlung von Sinn bzw. sinnvollen Arbeitsaufgaben!
- Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre!
- Beendigung von Mobbing am Arbeitsplatz!
- Schutz der Privatsphäre der Mitarbeiter!
- Realistisches Zeitmanagement!
- Gemeinsame Vereinbarung realistischer Ziele!
- Förderung des Work-Flows!
- Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle!
- Reduzierung von Überstunden!
- Mitarbeiterorientierte Führung!

Work-Life Balance WLB lässt sich als eine Managementmethode betrachten oder auch als ein Instrument der nachhaltigen Personalmanagements. Im Bereich des Unternehmens ist die Work-Life Balance WLB stets auch ein Betrachtungsgegenstand und Instrument, welches in eine moderne und mitarbeiterorientierte Führungskonzeption integriert werden sollte.

Der Begriff der Führungskonzeption lässt sich, ausgehend von dem Begriff der Führung, wie folgt herleiten:

Für den Begriff der Führung existiert in der Literatur keine einheitliche Definition. Ein allgemeiner Begriff kann in der Bedeutung der Menschenführung als personenbezogene Führung interpretiert werden, während der Begriff Unternehmensführung eine sachbezogene Bedeutung hat.

Manager führen das Unternehmen bzw. die Organisation und das Personal. Wer andere Personen führen möchte, muss sich selbst und andere verstehen.⁶ Es sind, u. a. Teams zu führen, Konflikte zu lösen, Verhandlungen zum

⁶ Vgl.: Saum-Aldehoff, T.: Big Five. Sich selbst und andere erkennen. Düsseldorf, 2007, S. 15 ff.

erfolgreichen Abschluss zu führen, richtige Entscheidungen in der Personalauswahl zu treffen oder die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern.⁷

Entscheidungen der Führungsspitze einer Unternehmung, die sog. unternehmerischen Führungs-Entscheidungen setzen ein hohes Maß an Selbständigkeit, Kompetenz und Verantwortung voraus, sie sind für den Unternehmenserfolg von primärer Bedeutung, sie können nur aus der Kenntnis der Gesamtzusammenhänge erfolgen, sie sind nicht delegierbar und stehen im Kontext einer ganzheitlichen Unternehmensführung eines ganzheitlichen Managements.

Die unternehmerischen Führungsaufgaben sind u. a. die Fixierung von Unternehmenszielen und Grundlagen der Unternehmenspolitik, Koordination der Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit, Bestimmung der Grundsätze für Personalpolitik etc. Die Aufgaben der Unternehmensführung bestehen in der dispositiven Tätigkeit innerhalb der Organisation aufgrund einer Führungskonzeption. Dies gilt besonders bezüglich der Führung bzw. dem Managen im Sinne der Menschenführung. Hierbei bezieht sich der Begriff der Führung bzw. der Begriff des Managens auf eine zielorientierte personelle Entwicklung, auf das Verhalten von Menschen, wobei die gezielte Vorgehensweise entsprechend einer Führungskonzeption erfolgt. Das Vorgehen der Führung bzw. des Managements bspw. bezüglich der Kommunikation kann nach einem Konzept, einem Plan in einer entsprechenden geistigen Vorwegnahme von Situationen und deren Lösungsmöglichkeiten erfolgen.

Eine Führungskonzeption zeichnet den Rahmen der möglichen Varianten der Führung innerhalb der Organisation ab, lässt dem Führenden jedoch gewisse Handlungs- und Verhaltensfreiheit. Eine Führungskonzeption berücksichtigt die Interdependenz von Organisation und Unternehmensführung, beinhaltet die Managementpraxis, basiert auf einem verhaltenspsychologisch untermauerten, effizienten Führungsstil und steht im Kontext mit dem ganzheitlichen Aspekt der Managementpraxis.

Im Informations- und Kommunikationszeitalter und vor dem Hintergrund der weit vorangeschrittenen Globalisierung / Internationalisierung und internationalen Vernetzung werden an die Unternehmen, das Management und die Mitarbeiter bzw. an die gesamte Organisation ständig neue Anforderungen gestellt. Alle davon Betroffenen sind gefordert, sich zu informieren, zu kommunizieren und zu lernen. Die ständige Weiterentwicklung hält die Organisation am leben.

⁷ Vgl.: Howard, P. J, / Howard, J. V.: Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Frankfurt, New York, 2008, S. 21 ff.

Dazu kommt die Anpassungsfähigkeit. Die Anpassungsfähigkeit ist ein grundlegendes Prinzip der Evolution und gilt in allen Bereichen des Privatlebens, der Wirtschaft, Gesellschaft und auch für Unternehmen. Entwicklungs- Lern- und Anpassungsfähigkeit entscheiden neben der Innovationskraft über das Überleben im Wettbewerb. Eine zentrale Fragestellung besteht darin, wie die Organisationen mit den erforderlichen Veränderungen umgehen.

Die Lernende Organisation stellt unter verschiedenen Konzepten und Möglichkeiten wie z. B. der Organisationsentwicklung der Reorganisation oder des Business Process Reengineerings ein zentraler Ansatzpunkt für die Organisationsveränderung dar.

Die Lernende Organisation ist nicht nur ein theoretisches Konzept, sondern vor allem im Zusammenhang mit dem Change Management und insbesondere der Organisationsentwicklung für die Unternehmensführung von praktischer Relevanz. Für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens im (internationalen) Wettbewerb stellen der Erwerb und Umgang mit Wissen und Komplexität bzw. das Lernen zentrale Schlüsselfaktoren dar.

In der Literatur besteht keine einheitliche Auffassung oder Definition dessen, was unter dem Begriff „Lernende Organisation“ verstanden wird oder verstanden werden soll. Es liegen zahlreiche unterschiedliche Definitionen vor. Bei den meisten Autoren wird unter einer Lernenden Organisation eine Organisation verstanden, welche sich „kontinuierlich weiterentwickelt. Wandel ist hier also nichts Außergewöhnliches, sondern der Normalfall und ständig an der Tagesordnung. Ziel der lernenden Organisation ist, das Lern- und Wissenspotential der Mitarbeiter (und damit der gesamten Organisation) zu vergrößern, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Das Konzept ist also wissens- und innovationsorientiert. Deshalb spielen das Wissensmanagement und das Innovationsmanagement hier eine große Rolle.“⁸

Als Lernende Organisation versteht sich ein „Ganzheitlicher, evolutionärer Ansatz: Kontinuierliche Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Ziel: Größeres Lern- und Wissenspotential.“⁹

⁸ Behr, Tom/Tyll, Tobias: (Prof. Beyer) Online Lehrbuch: Geschäftsprozesse – Organisatorische Gestaltung. Ansätze zur Prozessoptimierung Teil III. Evolutionärer Wandel. Organisationsentwicklung und lernende Organisation. 01.10.2003. PDF: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/oe_le/oe_le.pdf – Stand: 02.06.2012.

⁹ Vgl.: Behr, Tom/Tyll, Tobias: (Prof. Beyer) Online Lehrbuch: Geschäftsprozesse – Organisatorische Gestaltung. Ansätze zur Prozessoptimierung Teil III. Evolutionärer Wandel. Organisationsentwicklung und lernende Organisation. 01.10.2003. PDF:

„Als eine lernende Organisation bezeichnet man ein Organisationsmodell, das sich durch flache Hierarchien und kundenorientierte Teams auszeichnet und die kollektive Fähigkeit zu gemeinsamen Visionen erzeugt, indem sie die Bereitschaft, das Engagement und die Neugier der Mitarbeiter anspricht.“¹⁰

Die Lernende Organisation ist als theoretisches Konzept durch Chris Argyris und Donald Schön¹¹ im Kontext ihrer Arbeiten im Bereich des Organisationslernens geschaffen worden. In den 1990er Jahren wurde das Konzept durch zahlreiche Autoren aufgegriffen und vor allem durch die Arbeiten von Peter Senge populär. „Für Senge ist eine lernende Organisation ein Gebilde, das in der Lage ist, sich von Ansichten zu lösen, die mit der traditionellen Hierarchie verbunden sind, hin zur Fähigkeit aller Mitarbeiter, gängige Denkmuster herauszufordern und eine ausgeglichene Perspektive zu finden.“¹²

Durch Peter Senge werden die nachfolgend aufgeführten fünf bedeutenden Elemente der lernenden Organisation beschrieben: „mentale Modelle, Selbstfindung und Persönlichkeitsentwicklung, systemisches Denken, gemeinsame Visionen und Teambildung.“¹³

Eine Lernende Organisation lässt sich definieren als „Organisation (im Sinne von Institution),

- in der Veränderungen als normal akzeptiert werden,
- die über eine entsprechende Organisationskultur und organisatorische Mechanismen des Lernens verfügt und
- in der die höheren Intensitätsstufen des Lernens verwendet werden.“¹⁴

Der Begriff der Lernenden Organisation sollte nicht zu eng gefasst werden. Vielmehr sollte sich dieser möglichst nahe im Bereich der Realität und Praxis befinden. Rein theoretische und eng formulierte Begriffe oder unrealistische Annahmen lassen ansonsten das Konzept im Elfenbeinturm als unerreichbar erstarren und als nutzlos erscheinen. Es bestünde die folgende Gefahr:

http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/oe_le/oe_le.pdf – Stand: 02.06.2012.

¹⁰ <http://www.onpulsion.de/lexikon/2852/lernende-organisation/> - Stand: 17.05.2012.

¹¹ Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Die lernende Organisation, 2. Auflage, Klett-Cotta 2002.

¹² <http://www.onpulsion.de/lexikon/2852/lernende-organisation/> - Stand: 17.05.2012.

¹³ <http://www.onpulsion.de/lexikon/2852/lernende-organisation/> - Stand: 17.05.2012.

¹⁴ Online-Verwaltungslexikon olev.de <http://www.olev.de//lernorg.htm> – Stand: 14.05.2012.

„Die lernende Organisation bleibt für viele ein unerreichbares Ideal, weil dabei eine offene und risikotolerante Kultur gefordert ist, die das genaue Gegenteil der Unternehmenskultur darstellt, die heute in den meisten Organisationen vorherrscht.“¹⁵

Vielmehr sollten die Lernprozesse und die Lernfähigkeit im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

„Die lernende Organisation zeichnet sich durch eine dynamische, zielgerichtete, effektive Unternehmenskultur aus, in der die Weiterentwicklung - das gemeinsame Lernen aller einen zentralen Wert darstellt. Lernen ist etwas anderes als Problemlösung. Die Lernfähigkeit bezieht sich auch auf die Reflexion und Selbsterkundung, bei der die eigenen Maximen und Devisen ständig hinterfragt werden.“¹⁶

Es sollte keine grenzenlos offene risikotolerante Kultur gefordert werden, wenn diese unrealistisch erscheint. Wenn sich die in der Wirtschaft vorherrschenden realen Unternehmenskulturen nicht so wie im rein theoretischen Modell gefordert darstellen, so sollte auf diese theoretische Forderung weitgehend verzichtet werden. Das Modell sollte sich der Realität und Realisierbarkeit anpassen und nicht von den Unternehmen eine modellhafte Kultur fordern. Kulturen sind im Laufe der Zeit in einem historischen Entwicklungsprozess gewachsen. Sie und die ihnen zugrunde liegenden Erfahrungen, Werte, Normen und Vorstellungen bzw. Überzeugungen wurden meist in einem langen Versuch- und Irrtum-Prozess entwickelt. In den Kulturen stecken gesammelte Erfahrungen. Sie sind u. a. das Ergebnis von Lernprozessen, welche sich oft über viele Jahrzehnte hinweg erstreckt haben. Das gesammelte Wissen stellt für das Unternehmen – sofern es zugänglich und nutzbar bzw. verwertbar ist, ein Wert bzw. Vermögensgegenstand dar.

Die Lernende Organisation zeichnet sich durch aus, dass sich die Organisation kontinuierlich verändert. Zudem werden in der Lernenden Organisation Individuen, Gruppen sowie die gesamte ganzheitliche Organisation in einem ständigen Verbesserungsprozess unterstützt. Im Wesentlichen konzentriert sich die Unterstützung auf die Transformation hinsichtlich der nachfolgend aufgeführten Aspekte: Struktur, Steuerungspotentiale, Umfeldwahrnehmung, Wissensbestand und Verhalten.

Faktisch handelt es sich bei jeder Organisation – je nach Ausprägung, mehr oder weniger um eine Art Lernende Organisation. Jede Organisation nutzt das

¹⁵ <http://www.onpulsion.de/lexikon/2852/lernende-organisation/> - Stand: 17.05.2012.

¹⁶ <http://www.goll.de/LernendeOrganisation/index.php> – Stand: 05.06.2012.

Wissen, die Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder, insbesondere der Mitarbeiter und Manager / Unternehmensleitung. Sowohl die Individuen als auch die Organisation als Gesamtheit durchlaufen Lernprozesse. Jede Organisation oder jede Unternehmung ist mehr oder weniger dazu fähig, sich an die Bedürfnisse bzw. Wünsche, Vorstellungen, Ziele usw. der Organisationsmitglieder bzw. Mitarbeiter / Manager und die der Kunden, Teilhaber, Lieferanten, Gesellschaft bzw. des Umfeldes und die erfolgenden Veränderungen anzupassen. Die Organisationen können sich verändern und weiterentwickeln. Hierzu werden die aus den individuellen und organisationalen Lernprozessen gewonnenen Ergebnisse soweit wie möglich genutzt.

Mit dem Konzept der Lernenden Organisation sind verschiedene Ziele verknüpft. Die Umsetzung der Lernenden Organisation kann für die Unternehmen zu entsprechenden Vorteilen führen.

„Ziel der lernenden Organisation ist es, das Lernpotential auf allen Ebenen der Organisation zu erschließen. Das Konzept führt bei den Mitarbeitern zu höherer Zufriedenheit, mehr Selbständigkeit, Engagement und Commitment. Lernbarrieren werden abgebaut, die Lernbereitschaft wird verbessert.“¹⁷

Eine höhere Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter führt zu entsprechenden Folgeeffekten wie Innovation, Qualität, Service, Zuverlässigkeit usw. Das Erschließen des Lernpotenzials führt indirekt über die Leistungsverbesserung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Lernen und Wissen stellen zentrale Begriffe dar. Der Begriff des Lernens kann wie folgt definiert werden:

- „die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Erfahrungen (Lernen als Tätigkeit / als Prozess) bzw.
- als Ergebnis: Verbesserung des Potenzials, d. h. Zuwachs an Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einsicht, sozialer Kompetenz, Kreativität usw. und/oder die positive Änderung von Einstellungen, Werthaltungen, Basisannahmen (..Unternehmenskultur).“¹⁸

Im Bereich des Personalmanagements versteht sich das Lernen überwiegend als „grundsätzlich positiver, d. h. den Zielen förderlicher - Zuwachs an Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einsicht, sozialer Kompetenz, Kreativität usw. oder als für die Ziele positive Änderung von Einstellungen, Werthaltungen, auch der zum Teil unbewussten "Basisannahmen“ im Sinne des Kultur-

¹⁷ <http://www.goll.de/LernendeOrganisation/index.php> – Stand: 05.06.2012.

¹⁸ Online-Verwaltungslexikon olev.de <http://www.olev.de//lernorg.htm> – Stand: 14.05.2012.