

Future Management - Band 30

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

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

Mitarbeiterorientierung

Gemeinsam in die Zukunft:

Wertschöpfung durch Wertschätzung! Personalführung, Motivation, Personalentwicklung, Kompetenzförderung, Integration, Identifikation, Wertevermittlung, Soft-Skills, Unternehmenskultur, Mitarbeiterbeteiligung, Leistungsanerkennung, Qualität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

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

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:

Mitarbeiterorientierung

Gemeinsam in die Zukunft: Wertschöpfung durch Wertschätzung! Personalführung, Motivation, Personalentwicklung, Kompetenzförderung, Integration, Identifikation, Wertevermittlung, Soft-Skills, Unternehmenskultur, Mitarbeiterbeteiligung, Leistungsanerkennung, Qualität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit
ISBN 978-3-86376-110-3

Alle Rechte vorbehalten

1. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Rido - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

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. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, ethische, innovative, Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Gesundheitsförderung, Sinnorientierung, Positive Leadership, Transformationale Führung, 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 (- bzw. die gesamte Organisation mit allen Mitarbeitern¹, Visionen und Strategien) auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer sind der Erfolg und die Sicherung 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.

¹ Die Bezeichnungen Unternehmer, Manager, Leader bzw. Führungskräfte, Teamleiter, Projektleiter, Teammitglied oder Mitarbeiter beziehen sich im Rahmen der vorliegenden Publikation stets sowohl auf Frauen wie auch auf Männer.

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 an die aktuell erforderlichen Managementprozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan-Management-Konzept seit den 1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile eindeutig als eine der wichtigsten 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 und Konsequenzen für die betroffenen Personen gerüstet wird.

Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit diese die daraus resultierenden 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 dazu gezwungen, zu lernen, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln, 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 (strategische) Personalmanagement: Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt (unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung) 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 Lern- und Entwicklungsprozesse zu schaffen.

Viele Menschen stehen der Situation gegenüber, dass an sie zunehmend höhere Anforderungen gestellt werden. Überstunden, ständige Erreichbarkeit und lebenslanges Lernen verdrängen zunehmend die Freizeit, welche der Mensch für seine Familie und zu seiner Erholung benötigt. Viele Menschen stellen fest, dass sie immer weniger Zeit für sich und ihre Familie haben. Dauerstress und Mobbing bei der Arbeit und Privat wirken sich auf die Gesundheit aus. Arbeits- und Privatleben vermischen sich zunehmend. Die Menschen müssen zunächst selbst lernen, mit den neuen Anforderungen richtig umzugehen. Von staatlicher Seite sollte auf Änderungen schneller reagiert werden. Die Menschen sind bspw. besser vor gesundheitlichen Risiken oder anonymen Angriffen aus dem Internet zu schützen. Dies gilt auch für Mobbing am Arbeitsplatz. Zudem sind auch die Unternehmen gefordert. Sie sollten Verantwortung übernehmen und Rahmenbedingungen schaffen, unter welchen sich die Menschen wohl fühlen und vor Angriffen, Dauerstress oder Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz geschützt sind. Unter diesen Voraussetzungen können sich die Mitarbeiter wirklich auf Ihre Arbeit konzentrieren und die benötigten Leistungen erbringen. Die Unternehmen können wesentlich dazu beitragen, dass dem einzelnen Mitarbeiter ein Ausgleich seiner Work-Life Balance WLB gelingt. Zufriedene und gesunde Mitarbeiter bringen mehr Leistung und verursachen geringere Kosten.

Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Wer den Menschen in den Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen oder Instituten immer mehr abverlangt und diese ständig auf Lernen, Leistung und Qualität motiviert, trägt zugleich auch eine sehr große Verantwortung für deren Wohlbefinden und Gesundheit. Mitarbeiter und Führungskräfte können nicht ständig ohne Rücksichtnahme dauerbeansprucht werden, dass deren Gesundheit zu sehr beeinträchtigt oder geschädigt wird. Es sind zwingend Erkenntnisse der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Work-Life-Balance WLB sowie der transformationalen Führung, positive Leadership und der sinnorientierten Führung zu berücksichtigen und erfolgreich in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Management und Leadership werden sich in der Zukunft immer stärker an ethischen Werten orientieren. Die Wirtschafts- und Unternehmensethik rückt immer stärker in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen, privaten und öffentlichen Interesses.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten, anpassungsfähigen und werteorientierten 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 und Leader 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 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 Praxishöhe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager und Leader. Im Vordergrund steht die ständige Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultant-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 System Unternehmen der nach Sinn suchende Mensch mit seinen Stärken, Schwächen,

Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Befürchtungen, Bedenken, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement – oft mit dem Einsatz seiner persönlichen Gesundheit bzw. seines Wohlbefindens steht. Er sollte in der Unternehmensführung mit seiner Einzigartigkeit berücksichtigt und vor allem geschätzt 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, sein Wohlbefinden 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 insbesondere im Verantwortungsbereich der Unternehmen, welche entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen haben. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, im angemessenen Rahmen gesundheits- und leistungsfördernd, leistungsanerkennend sowie lernorientiert und sinnvermittelnd 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.

Jede Führungspersönlichkeit sieht sich der Herausforderung gegenüber, ihren eigenen, individuellen Stil der Führung zu finden. Die meisten Manager und Leader setzen auf die eigene Ausstrahlung und Persönlichkeit. Hinzu sind jedoch auch weitere zentrale Aspekte der Führung bzw. Führungsdimensionen zu berücksichtigen. So z. B. Situative Führung, Kooperation, Partizipation, Mitarbeiterorientierung (Consideration), Aufgabenorientierung (Initiating Structure), Mitwirkungsorientierung, Wettbewerbsorientierung, Leistungsorientierung, Prozessorientierung, Kundenorientierung, Qualitätsorientierung, usw. All diese Aspekte wirken sich wesentlich auf die „Qualität“ bzw. „Güte“ der Austauschbeziehung, letztlich auf das Leistungsergebnis, den Führungs- und Unternehmenserfolg sowie die (internationale) Wettbewerbsfähigkeit aus.

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 le-

benswerte und gesunde Zukunft für Mitarbeiter und deren Angehörige, für Manager, Leader, Unternehmer, Organisationen Lieferanten und Kunden. Das zentrale Anliegen der Lehrbuchreihe richtet zwar den Fokus auf Motivation, Leistung und Erfolg im wettbewerblichen System, jedoch unter der zentralen Voraussetzung, dass der Lebenswert erhalten bleibt.

London/Berlin, Mai 2014

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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen – Begriffe – Definitionen.....	3
2.1 Mitarbeiterorientierung / Consideration	3
2.2 Aufgabenorientierung / Initiating Structure	6
2.3 Kundenorientierung	6
2.4 Prozessorientierung	8
2.5 Total Quality Management TQM	8
2.6 Total Productive Maintenance TPM	8
2.7 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP / Kaizen	9
2.8 Lean Management	9
2.9 Führungsverhalten	10
2.10 Arbeitszufriedenheit.....	11
2.11 Arbeits- und Organisationspsychologie.....	12
3 Führung Mitarbeiterorientierung Aufgabenorientierung und Partizipation	15
3.1 Aktivitäten / Engagement / Begeisterung der Führungskräfte.....	15
3.2 Führungsstil / Führungsverhalten	16
3.2.1 Positive Leadership und Mitarbeiterbeteiligung	16
3.2.2 Systematisierung der Führungsstile	17
3.2.2.1 Verhaltensgitter Managerial GRID	19
3.2.3 Grundformen der Führungsstile	23
3.2.3.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	23
3.2.3.2 Passiver Führungsstil.....	24

3.2.3.3	Autoritärer Führungsstil.....	24
3.2.3.4	Kooperativer Führungsstil	25
3.2.3.5	Charismatischer Führungsstil	27
3.2.3.6	Bürokratischer Führungsstil	28
3.2.3.7	Autokratischer Führungsstil	28
3.2.3.8	Laissez-Faire-Führungsstil.....	29
3.2.4	Führungsstil und Consideration – Initiating structure.....	30
3.2.5	Horizontale und vertikale Kommunikation	31
3.2.6	Führungsverhalten	32
3.2.6.1	Führungsverhalten nach Teilnehmungsformen	32
3.2.6.2	Führungsverhalten nach Partizipationsformen	34
3.2.6.3	Führungsverhalten nach LPC / ASO.....	35
3.2.7	Führungsstile in der Managementpraxis.....	37
3.2.7.1	Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	37
3.2.7.2	Führungsstile in der Managementpraxis.....	38
3.2.7.3	Führungsstil und Leistung.....	40
3.2.8	Einfluss des Führungsstils und Führungsverhaltens in der betrieblichen Gesundheitsförderung	41
3.3	Unterstützen	53
3.4	Steuerungsprozesse Regelkreis und Feedback	54
3.5	Kompetenzstärkung und -entwicklung	55
3.6	Freiräume	56
3.7	Führung mit Vertrauen	59
3.8	Einfühlsam führen	61
3.9	Ganzheitlich führen	61
3.10	Verantwortungsübernahme	63
3.11	Vorbildfunktion.....	64

3.12 Einordnung der Führungsstile in die Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung und Partizipationsorientierung	66
4 Verbesserung von Total Quality Management / Wettbewerbsfähigkeit / Kunden- und Mitarbeiterorientierung	69
5 Einarbeitung neuer Mitarbeiter / Implacment	73
6 Beispiele Mitarbeiter- und Kundenorientierung	79
6.1 Beispiel Hoschschule Bremen – Leitsätze / Handlungsfelder / Maßnahmen	79
6.2 Beispiel GRÖTZ Vision/Leitsätze	84
7 Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement	87
8 Erfolgreiche Mitarbeiterbindung	101
9 Führungsverhalten im Kontext des Einflusses der Mitarbeiter- auf die Kundenorientierung	105
10 Personalorientierung im Human Resource Management.....	111
10.1 Begriff und Bedeutung des Human Resource Management.....	111
10.2 Begriff Personalwirtschaft.....	112
10.3 Personalwirtschaft und personelle Verfügbarkeit/Wirksamkeit	112
11 Personalmanagement	119
11.1 Begriff Personalmanagement.....	119
11.2 Aufgaben des Personalmanagements	119
11.3 Funktionsfelder des Personalmanagements	121
11.4 Managementfelder und – Ebenen des Personalmanagements	122
11.5 Interdependenzen zu weiteren Managementaufgaben	125
11.6 Grundpostulate des Personalmanagements	126

11.7 Empfänger Ziel- bzw. Kundengruppen	128
11.8 Qualitätsverbesserung durch Personalmanagement	129
12 Mitarbeiterorientierung und Strategisches Personalmanagement	131
12.1 Definition Strategie / Strategisches Management	131
12.2 Zentrale Fragestellungen des Strategischen Managements.....	140
12.3 Aufgaben des Strategischen Managements	141
12.4 Durchführung – Prozessmodell des Strategischen Managements ...	143
12.5 St. Galler Führungsmodell und Strategisches Management.....	146
12.6 Strategische Geschäftseinheiten.....	154
12.7 Übersicht der Instrumente und Methoden des Strategischen Managements.....	157
13 Strategisches Personalmanagement als Zukunfts- Perspektive der Mitarbeiterorientierung	161
13.1 Begriff Strategisches Personalmanagement.....	161
13.2 Ziele und Grundsätze des Strategischen Personalmanagements	161
13.3 Umsetzung des strategischen Personalmanagements	164
13.4 Integration der Mitarbeiter in die Unternehmensphilosophie und in die Unternehmensentscheidungen.....	165
13.4.1 Zielvereinbarungen / Management by Objectives MbO.....	166
13.4.2 Personelle Verankerung der Strategie.....	168
13.4.3 Personelle Erfolgspotenzialförderung durch Personalentwicklung	169
13.4.4 Strategieadäquate Anreizsysteme	171
13.4.5 Mitarbeiterpotenziale als Merkmal der Unternehmenskultur	171
13.4.6 Strategisches Personalmanagement als Instrument der Unternehmensführung	172

13.5 Employer Branding / Arbeitgebermarkenbildung / Arbeitgebermarkenstrategie	172
13.6 Personalgewinnung (Fach- und Führungskräfte).....	175
13.7 Strategisches Nachfolmanagement und Nachfolgeplanung	178
13.8 Strategisches Talentmanagement.....	181
13.9 Work-Life-Balance-Konzepte	186
13.9.1 Begriff Work-Life-Balance WLB	186
13.9.2 Work-Life-Balance aus Sicht der Arbeitnehmer.....	187
13.9.3 Work-Life-Balance-Konzepte der Unternehmen.....	191
13.10 Zielvereinbarungen	195
13.11 Mitarbeitergespräche / Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur.....	197
13.12 Strategische Führungskräfteentwicklung.....	200
14 Mitarbeiterorientierung / Management / erfolgreiche Führung des Unternehmens.....	203
14.1 Managementlehre – Basis für die mitarbeiterorientie Unternehmensführung.....	203
14.2 Unternehmensführung und Management.....	203
14.2.1 Was ist Führung und was Management?	203
14.2.2 Management: Begriff und Aufgaben	205
14.2.3 Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management	212
14.2.4 Bestimmungsfaktoren der Managergehälter.....	225
14.3 Theoretische Sicht des Managements	232
14.3.1 Managementtheorie – Systemabgrenzung	232
14.3.1.1 Rationalität im geschlossenen System	234
14.3.1.1.1 Bürokratiemodell	234
14.3.1.1.2 Scientific Management.....	235
14.3.1.2 Soziales Handeln im geschlossenen System	235

14.3.1.2.1	Hawthorne-Effekt	236
14.3.1.2.2	Theorie X/Y	237
14.3.1.2.3	Systemansatz.....	240
14.3.1.2.4	Distinctive competence	242
14.3.1.3	Rationales Handeln im offenen System.....	243
14.3.1.3.1	Strukturansatz	243
14.3.1.3.2	Situativer Forschungsansatz.....	244
14.3.1.4	Soziales Handeln im offenen System	248
14.3.1.4.1	Sozialpsychologischer Ansatz	248
14.3.2	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung	251
14.3.3	Management und Verhaltensebenen.....	252
14.4	Entwicklung des strategischen Managements	253
15	HRM – Human Resource Management	259
15.1	Leistungsmotivierendes Führungssystem	266
15.2	Führung mit Zielen und Selbststeuerung	268
16	Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung.....	271
17	Corporate Foresight im Kontext des strategischen Managements	275
18	Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen.....	297
18.1	Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	297
18.2	Was sind Führungskompetenzen?.....	303
18.3	Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	308
18.3.1	Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	310
18.3.1.1	Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	310
18.3.1.2	Grundperspektiven des Denkens.....	313

18.3.1.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	316
18.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	326
18.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit	326
18.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung	332
18.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	334
19 Schlussbetrachtung	337
Literaturverzeichnis.....	375

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2	Begriffsrahmen Mitarbeiterorientierung.....	3
Abb. 3	Mindmap Mitarbeiterorientierung	4
Abb. 4	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung.....	20
Abb. 5	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation.....	32
Abb. 6	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungformen von Tannenbaum und Schmidt	33
Abb. 7	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	36
Abb. 8	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis	38
Abb. 9	Bedürfnispyramide nach Maslow	45
Abb. 10	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/.....	46
Abb. 11	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow.....	48
Abb. 12	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/	49
Abb. 13	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	50
Abb. 14	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	50
Abb. 15	Employerbranding-Studie. Die wichtigsten Ergebnisse	89
Abb. 16	Studienergebnis zur mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur: Ungenutztes Potenzial	96
Abb. 17	Studienergebnis: Kulturdimension Haupt-Treiber für Engagement	98

Abb. 18	Erfolgreiche Mitarbeiterbindung – Selbsttest: Wieviel Eigenverantwortung haben Ihre Mitarbeiter?	101
Abb. 19	Untersuchungsergebnisse zur Vorbildfunktion von Führungskräften	106
Abb. 20	Führungsstil und Arbeitsklima	107
Abb. 21	Verlässlichkeit der Führungsperson.....	108
Abb. 22	Leistungsanerkennung.....	109
Abb. 23	Handlungsfelder des Personalmanagements	121
Abb. 24	Personalmanagementfelder und Zuordnung der strategischen Personalmanagementebenen	123
Abb. 25	Grundpostulate des Personalmanagements.....	126
Abb. 26	Strategische Entscheidungen	134
Abb. 27	Der Prozess des strategischen Managements	135
Abb. 28	Beispiel: Marktanteile – Relativer und absoluter Marktanteil.....	136
Abb. 29	Strategieprozess und Beteiligte	144
Abb. 30	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	150
Abb. 31	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	152
Abb. 32	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell	153
Abb. 33	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation	156
Abb. 34	Strategische Bedeutung der Human-Ressourcen	162
Abb. 35	Strategische Bedeutung des Talentmanagements	182
Abb. 36	Work-Life-Balance WLB.....	187
Abb. 37	Work-Life-Balance-Aufteilung: “Work”, “Life”, “Vacation”	188
Abb. 38	Aufgabenbereiche der Managementebenen.....	210
Abb. 39	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management.....	211

Abb. 40	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....	216
Abb. 41	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen.....	216
Abb. 42	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent).....	218
Abb. 43	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)	219
Abb. 44	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen	220
Abb. 45	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen	222
Abb. 46	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften	223
Abb. 47	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind	224
Abb. 48	Jahresgehälter der Leitenden	226
Abb. 49	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern	226
Abb. 50	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen	227
Abb. 51	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen	229
Abb. 52	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss	230
Abb. 53	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen	231
Abb. 54	Entwicklung der Managementtheorie, Periodenabgrenzung nach William Richard Scott.....	233
Abb. 55	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme.....	246
Abb. 56	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	251
Abb. 57	Verhaltensebenen und Management.....	252

Abb. 58	Marktkonstellationen	256
Abb. 59	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	260
Abb. 60	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster.....	261
Abb. 61	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow	265
Abb. 62	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen.....	273
Abb. 63	Evolutionäre Führung im SMS	273
Abb. 64	Sieben Schritte des Eltviller Modells/	292
Abb. 65	Das Eltviller Modell: Prozess-Modell und das Ergebnis-Modell vereint in einer kognitiven Landkarte	294
Abb. 66	Zukunftsfragen des Eltviller Modells	295
Abb. 67	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	318
Abb. 68	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	323
Abb. 69	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern.....	324
Abb. 70	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	325
Abb. 71	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	326