

Michael Kohlhaas

**(IM)PROVE your
Leadership**

Michael Kohlhaas

**(IM)PROVE your
Leadership**

Erfolgsfaktor Führungskultur –

Das Führungshandbuch für den Mittelstand

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Michael Kohlhaas

(IM)PROVE your Leadership

Erfolgsfaktor Führungskultur – Das Führungshandbuch für den Mittelstand

Berlin: Pro BUSINESS 2018

ISBN 978-3-96409-025-6

1. Auflage 2018

© 2018 by Pro BUSINESS GmbH

Schwedenstraße 14, 13357 Berlin

Alle Rechte vorbehalten.

Produktion und Herstellung: Pro BUSINESS GmbH

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier

Printed in Germany

www.book-on-demand.de

Vorwort des Autors

“We are obsessed with leadership. Thousands of studies and books are devoted to it, and we still want more.” (Pfeffer & Sutton, 2006)

Den beiden Professoren der Stanford Business School kann man wohl kaum widersprechen, wenn man sich die Zahl der Veröffentlichungen zum Stichwort „Leadership“ vor Augen führt. Bei Amazon.com sind unter dem Suchbegriff „Leadership“ über 28.000 Buchtitel eingetragen (31.10.2017). Unter „Neuheiten“ sind es zum selben Zeitpunkt und unter demselben Stichwort immerhin 124 Bücher.

Nun sind die aktuellen Zeiten und deren Herausforderungen durchaus dazu angetan, dass althergebrachte „Wahrheiten“ überprüft werden. Die Digitalisierung sowie der demografische Wandel - um nur zwei für unser Thema relevante Entwicklungen herauszugreifen - sind Megatrends, die zu tiefgreifenden technischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen geführt haben und weiterhin führen werden.

Diese Trends haben auch Einfluss auf den Umgang der Menschen miteinander, nicht zuletzt im unternehmerischen Kontext, und innerhalb dieses Kontextes besonders hinsichtlich der Auswirkungen auf die Führungskultur.

Zwar ist das Thema „Führungskultur“ grundsätzlich weder an eine Branche noch an eine bestimmte Unternehmensgröße gebunden. Dennoch sind die Auswirkungen von gesellschaftlichen Entwicklungen zum Beispiel auf mittelständische Unternehmen durchaus verschieden von den Auswirkungen auf Konzerne. Es sind eben spezielle Herausforderungen, die aber auch spezielle Möglichkeiten

(IM)PROVE your Leadership

enthalten. Solchen Auswirkungen auf die Führungskultur in mittelständisch geprägten Unternehmen widme ich mich in diesem Buch.

Es geht mir dabei nicht um die Veröffentlichung der 1001. Studie zu einem noch nicht thematisierten winzigen Teilaspekt von Führung oder Führungskultur. Vielmehr geht es mir darum, insbesondere den mittelständischen Unternehmen einen ganz praktischen und systematischen Ansatz an die Hand zu geben, um das vorhandene Wissen in praktische Führungsarbeit umsetzen zu können. Führungsstrukturen und Führungsprozesse sollen die gleiche professionelle Aufmerksamkeit erhalten, wie gut strukturierte Produktionsprozesse in den Unternehmen.

Das Buch liefert selbstverständlich keine endgültigen „Wahrheiten“, sondern Prozesswissen und Systematiken, welche die Unternehmen für die Gestaltung ihrer individuellen Zukunft nutzen können. In diesem Sinne ist das Buch offen auch für künftige Entwicklungen. Es schafft gleichsam die Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen sich immer wieder agil transformieren können. Denn eines erscheint mir sicher: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Und es gibt wenige bis gar keine Anzeichen dafür, dass sich die Geschwindigkeit von Veränderungen verringern wird.

Deshalb ist es meines Erachtens klug, sich als Führungskraft mit diesem Gedanken anzufreunden und die Gestaltungsmöglichkeit der Zukunft aktiv zu nutzen. Doch dazu später mehr.

Zunächst gebe ich Ihnen in der gebotenen Kürze einen Überblick über die Megatrends „Digitalisierung“ und „Demografischer Wandel“ und erläutere Ihnen meine Auffassung, nach der diese Megatrends einen erheblichen

Einfluss auf die (wertebasierte) Führungskultur im Mittelstand haben werden.

In den darauffolgenden Kapiteln des ersten Teils des Buches stelle ich mit dem agilen Prozessmodell der Unternehmensführung und dem IMPROVE®-Zyklus einen systematischen Ansatz dar, wie Führungskultur in einer VUCA-Welt¹ sehr pragmatisch in mittelständischen Unternehmen entwickelt werden kann.

Führung hat sowohl eine organisationale (Unternehmensführung) als auch eine individuelle (Mitarbeiterführung) Komponente.

In den ersten sechs Kapiteln widme ich mich der Unternehmensführung.

Bei all den Veränderungen, die durch die skizzierten Rahmenbedingungen initiiert werden, ist das Kapitel 1 der Darstellung von sieben Grundsätzen wirksamer Führung gewidmet. Es sind dies die stabilen Elemente, die generell oder für längere Zeit gültig sind. Es lohnt sich, diese Elemente gelegentlich ins Bewusstsein zu bringen und zu reflektieren.

Im darauffolgenden Kapitel 2 stelle ich Ihnen ein Denkmodell vor, das für das weitere Verständnis sehr wichtig ist: ein agiles Prozessmodell der Unternehmensführung. Dieses Modell stellt eine in sich geschlossene Systematik dar, die dem Mittelstand hilft, sich diesem komplexen Thema zu nähern.

Kapitel 3 befasst sich mit den strukturellen Komponenten, der sogenannten normativen Ebene der Unternehmensführung. In diesem Kapitel werden einerseits Fragen der

¹ Das Akronym VUCA steht für Volatility (Volatilität, rasche Veränderlichkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Im Vorwort werde ich näher darauf eingehen.

(IM)PROVE your Leadership

Unternehmensstruktur behandelt. Es geht aber auch und insbesondere um solche die Unternehmenskultur prägenden Konzepte und dahinterstehende Fragen:

- Mission: Was wollen wir sein?
- Vision: Wo wollen wir hin?
- Werte: Wofür stehen wir?

Die Strategie im engeren Sinne sowie die Strategieentwicklung als der wesentliche Führungsprozess sind Gegenstände des vierten und fünften Kapitels. Ausgehend von dem Unternehmensmodell aus Kapitel 2 stelle ich zunächst dar, wie der Gegenstand der strategischen Analyse systematisch erarbeitet werden kann. Daran schließt sich die Erläuterung der SWOT-Analyse als wesentliches Element der Strategieentwicklung an.

Ein weiteres Kapitel widmet sich der Königsdisziplin der Unternehmensführung: die Strategieumsetzung. In diesem Kapitel gebe ich Anregungen, wie Unternehmensverantwortliche die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der Unternehmensstrategie im Unternehmen erhöhen können.

Die Führung von Unternehmen ist ohne Menschen, also ohne Mitarbeiterführung nicht denkbar. Aus diesem Grunde gebe ich schließlich im letzten, dem siebten Kapitel des ersten Teils des Buches einen Abriss über den aktuellen Stand der Führungsforschung - jedoch nicht als reine akademische Abhandlung, sondern unmittelbar in Verbindung mit in der Praxis bewährten Instrumenten der Auswahl von Führungskräften. Es geht dabei einerseits um Merkmale der Persönlichkeit, über die zu verfügen es Führungskräften

erleichtert, ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen. Andererseits geht es um lernbares Führungsverhalten, das nach aktuellem Stand der Erkenntnisse die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern verbessert. Ein solches Führungsverhalten bewirkt, dass Mitarbeiter ihr Potenzial tatsächlich und zu einem hohen Prozentsatz einbringen und es beständig erweitern. Auf diese Weise wird Führung im Unternehmen wirksam.

Der zweite Teil des Buches - das *Führungshandbuch für den Mittelstand* - ist der praktischen Umsetzung gewidmet. Er bildet somit den intendierten Kern dieses Buches.

Er ist ein Leitfaden zur systematischen Bestandsaufnahme der unternehmerischen Strukturen und Aktivitäten und bildet somit die unverzichtbare Basis für die SWOT-Analyse im Rahmen der jährlichen Strategieentwicklung bzw. deren Fortschreibung.

Die Ziele und Absichten, die damit verfolgt werden, sind:

- Eine deutliche und dauerhafte Steigerung von Produktivität und Umsatz - orientiert an Spitzenleistungen in mittelständischen Unternehmen.
- Damit verbunden ist die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, um im Wettbewerb um die knapper werdenden Fach- und Führungskräfte bestehen zu können.

In diesem Sinne wünsche ich den Leserinnen und Lesern viele gute Anregungen und Impulse.

Ich würde mich darüber hinaus sehr glücklich schätzen, wenn meine Gedanken durchaus „Ecken und Kanten“ aufweisen,

(IM)PROVE your Leadership

an denen man sich „reiben“ kann. Scheuen Sie sich also nicht, mir Ihre Kommentare mitzuteilen. Am einfachsten erreichen Sie mich unter meiner E-Mail-Adresse:

m.kohlhaas@100persent.de.

Ich bedanke mich bereits heute für Ihre Anregungen.

Michael Kohlhaas

Im August 2018

Vorwort des ‚Internationaler Controller Verein eV‘, Schirmherr des BMM-AWARD

Eine erfolgreiche und attraktive Führungskultur basiert auf gemeinsamen Werten und stellt das Erreichen unternehmerischer Ziele sicher, indem sie zugleich den Mitarbeitern die Nutzung und Entwicklung ihrer persönlichen Potenziale ermöglicht und auf diese Weise zum Wachstum der Persönlichkeit beiträgt.

Dabei ist Führung Praxis, weniger Wissenschaft. Der letztendliche Prüfstein der Unternehmensführung ist die erzielte Leistung. Die Ergebnisse, weniger das Wissen, bleiben notwendigerweise sowohl das Ziel als auch der Beweis guter Unternehmensführung. Ergebnisse wiederum sind stets Folgen von Handlungen. Eine überdurchschnittliche Qualität der Führungsleistung führt demnach über produktives Handeln zu überdurchschnittlichen Ergebnissen.

‚Industrie 4.0‘ als Synonym für die digitale Transformation lässt wohl keine Branche und keine Unternehmensfunktion unberührt. Neue Marktteilnehmer mit digitalem Know-how und innovativen Ideen schaffen völlig neue Serviceangebote, greifen somit etablierte Geschäftsmodelle an und verursachen disruptiven Wandel in der Wirtschaft.

Dies ist keineswegs eine nur technische Herausforderung. Der disruptive Wandel erfordert vielmehr neue Change-

Management-Fähigkeiten: Zentrale Steuerungsfunktionen erweisen sich als zu langsam und zu wenig agil.

Dem Management sowie den Unternehmensfunktionen Controlling und Human Resources (HR) kommen hierbei Schlüsselrollen zu. Vier Aspekte sind dabei besonders hervorzuheben:

- Entwurf einer klaren und starken Vision des Wandels einschließlich einer strategischen Operationalisierung.
- Schaffung von Klarheit hinsichtlich der Risiken, der Potenziale und der Kosten, die mit der digitalen Transformation verbunden sind.
- Systematische Einplanung messbarer Zwischenziele als Follow-Up-Routine für die Führungskräfte.
- Herstellung von Transparenz, um schwierige und zum Teil „schmerzhafte“ unternehmerische Entscheidungen plausibel und somit durch die Führungskräfte kommunizier- und vermittelbar zu machen.

Dazu bedarf es neuer Steuerungsinstrumente, sowohl für die Controlling- als auch für die HR-Funktion.

Zum einen werden mehr Echtzeitdaten für die schnelle Verarbeitung bei nahezu unbegrenzter Verfügbarkeit auch über mobile Endgeräte benötigt; zum anderen aber auch Kennzahlen, die die Qualität der Unternehmensführung als solche erfassen - einer Unternehmensführung, die in Zeiten der digitalen Transformation dezentraler und mehr Entscheidungsbefugnis an die „Basis“ übertragen muss, was ohnehin kaum aufzuhalten ist.

Und dazu braucht es Führungskräfte, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und diese auch kompetent und handlungsstark wahrzunehmen.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Juli 2017 gerne die Schirmherrschaft für den *BMM-AWARD für Bestes Management im Mittelstand* übernommen. Der *BMM-AWARD* wird von der Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V. im Rahmen des jährlich stattfindenden Führungssymposiums verliehen. Der *BMM-AWARD* basiert auf der Systematik, die in diesem Buch dargestellt wird. Gerne und konsequenterweise sind wir daher auch der Bitte des Verfassers nachgekommen, ein Vorwort für dieses Buch zu schreiben.

Das Buch entspricht in seinem Zweck dem gemeinsamen Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) und des Internationalen Controller Vereins (ICV), nach dem auch die Controller als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation leisten.

Controller ...

- *gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.*
- *sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.*
- *integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.*

(IM)PROVE your Leadership

- *entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.*
- *sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.*

Eine herausragende Führungsqualität wird existenziell wichtig, vor allem im Mittelstand. Werte wie Vertrauen, Respekt und Verantwortung bestimmen die Qualität der Unternehmensführung maßgeblich.

Die systematische Gestaltung einer zeitgemäßen Führungskultur sowie eine regelmäßige Überprüfung des Führungserfolgs werden in Zukunft erfolgskritisch. Der *BMM-AWARD* und das ihm zugrundeliegende *Führungshandbuch* machen den Unternehmen ein Angebot, um das komplexe Thema Führungskultur zu operationalisieren sowie den Führungserfolg und die Führungsqualität zu „controllen“.

Wir wünschen dem Buch und dem *BMM-AWARD* die Anerkennung, die sie verdienen, zum Wohle der Unternehmen und der in ihnen arbeitenden Menschen: für unternehmerischen Erfolg durch engagierte Mitarbeiter.

Siegfried Gänßlen, Vorsitzender des Vorstands des ‚Internationaler Controller Verein eV‘ und **Carmen Zillmer**, Mitglied des Vorstands des ‚Internationaler Controller Verein eV‘ und Geschäftsführer

Vorwort der Zahnen Technik GmbH

Die Zahnen Technik GmbH hat in den letzten Jahren bereits mehrfach mit Erfolg am *BMM AWARD* für Bestes Management im Mittelstand teilgenommen. Basis der Bewertung ist zum einen die sogenannte Geschäftsbeschreibung, die wir auf Basis des derzeitigen Führungshandbuchs erarbeitet haben. Im Jahr 2017 haben wir erstmals zusätzlich das „Führungsbarometer“, eine Mitarbeiterbefragung zur Analyse der Führungsqualität im Unternehmen, eingesetzt. Das Führungsbarometer stellt die zweite Säule der Bewertung in der Business-Kategorie des Wettbewerbs dar.

Vor diesem Hintergrund sind wir gerne der Bitte des Autors nachgekommen, für die Neuauflage des *Führungshandbuches* ein Vorwort aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens beizusteuern.

Die Firma Zahnen wurde 1958 von meinem Vater als Elektroinstallationsbetrieb mit angegliedertem Elektrowarenladen im rheinland-pfälzischen Arzfeld gegründet. Im Jahr 1992 übernahm ich das traditionelle Handwerksunternehmen meines Vaters.

Auch wenn es damals den Begriff noch gar nicht gab, so kann ich aus heutiger Sicht sagen, dass wir das Geschäftsmodell der Zahnen Technik GmbH von der Gründung bis zum heutigen Tag zweimal disruptiv verändert haben.

Die erste disruptive Veränderung wurde durch einen Strategiewechsel vollzogen, den das Unternehmen um die Jahrtausendwende einleitete. An die Stelle des bisherigen produktbezogenen Geschäftsmodells „Elektrotechnik für

(IM)PROVE your Leadership

Jedermann“ entstand das zielgruppenorientierte Geschäftsmodell „Elektro- und Maschinenteknik für Abwasseranlagen“.

Inzwischen haben wir den zweiten disruptiven Strategiewechsel auf ein „nutzenbezogenes Geschäftsmodell“ umgesetzt. Mit dem ganzheitlichen Ansatz der „zahnen water engineering performance“ haben wir ein Geschäftsmodell von internationaler Bedeutung geschaffen. Die „zahnen water engineering performance“ mit ihrem herausragenden Ingenieurwissen, eigenen Forschungsprojekten, Verfahren, Lösungen und Engineering Tools verhalf dem Unternehmen zu einem gehobenen Expertenstatus. Mit Hilfe und unter Nutzung der neuen technologischen Möglichkeiten erfolgte eine komplette Unternehmensumstrukturierung in eine digitale und agile Arbeitswelt.

Mit diesem ganzheitlichen Ansatz begleiten wir als innovativer Mittelständler unsere Kunden national und international bei der Optimierung, Modernisierung und dem Neubau von Wasser- und Abwasseranlagen.

Zudem änderten sich nicht nur das Geschäftsmodell, sondern auch die Anforderungen an die Personalarbeit. Im Zuge der demografischen Entwicklung wandelte sich der Arbeitsmarkt zunehmend von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Den damit einhergehenden Fachkräftemangel in technischen Berufen spüren wir in unserer ländlichen Region mit Nähe zu Luxemburg bereits seit ca. zehn Jahren.

Diese - vielleicht dritte disruptive - Entwicklung führte zu der Entscheidung, uns als Arbeitgebermarke zu etablieren und im Zuge dessen eine strategische Personalplanung einzuführen.

In diesem Zusammenhang standen auch die bisherigen Teilnahmen am *BMM-AWARD*. Die Gutachten der Jury sowie die Auswertung des „Führungsbarometers“ haben die Stärken und Verbesserungspotenziale in den Bereichen Strategie, Führung und Mitarbeiter aufgezeigt und uns wichtige Ansatzpunkte für Entwicklungsmaßnahmen aufgezeigt.

Durch die stetige Verbesserung der Unternehmensführung, sowohl bei der Mitarbeiter- als auch bei der Ergebnisorientierung, sehen wir für uns die Möglichkeit, uns von der Newcomer-Kategorie des *BMM-AWARD* im Jahr 2015 zu einem umfassenden Qualitätsmanagement im Sinne eines Total-Quality-Managements (TQM-Systems) weiterzuentwickeln.

Mit dem *BMM-AWARD* konnten wir unsere Arbeitgeberattraktivität nach außen steigern. Das wird uns auch in Zukunft bei der Bewältigung der großen Herausforderung helfen, weiterhin eine ausreichende Zahl an hochqualifizierten Beschäftigten zu halten und neue Bewerbungen zu generieren.

Schwerpunkt der Arbeit wird es sein, qualifizierte Leistungsträger intern zu entwickeln und im Unternehmen zu halten. Auch hierfür erhält man durch den *BMM-AWARD* wertvolle Ansätze.

Aus diesem Grunde wünschen wir dem vorliegenden, völlig neu konzipierten *Führungshandbuch* viel Erfolg und neugierige, von Führungsthemen begeisterte Leser.

Herbert Zahnen, Geschäftsführender Gesellschafter der
Zahnen Technik GmbH

Arzfeld, im Sommer 2018

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Autors.....	3
Vorwort des ‚Internationaler Controller Verein eV‘, Schirmherr des BMM-AWARD	9
Vorwort der Zahnen Technik GmbH	13

Teil 1 - Unternehmensführung in einer VUCA- Welt..... 25

Einleitung - Warum Führung neu gedacht werden muss.....	25
Wir leben in einer VUCA-Welt	25
Demografischer Wandel	30
Schlussfolgerungen für die Führungskultur.....	33
Die normative Ebene der Unternehmensführung....	39
Unternehmensstrategie	43
Führungskultur im engeren Sinne.....	45
Agilität - nicht einfach dem Hype hinterherlaufen....	48
Zusammenfassung.....	50

Kapitel 1 - Sieben Grundsätze wirksamer Führung	53
Mehrwert für Kunden	58
Ergebnisse erzielen	59
Auswahl und Fokussierung	61
Verantwortung: entschlossen führen und handeln	63
Zuversicht: Veränderungen gestalten	65
Vertrauen: Partizipation und Lernen	67
Erfolg durch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter	69
Zusammenfassung	71
Kapitel 2 - Agiles Prozessmodell der Unternehmensführung	73
Anstelle einer Definition: sieben Merkmale agiler Unternehmen	76
Die Normative Ebene der Unternehmensführung (Kapitel 3)	79
Die Strategische Ebene der Unternehmensführung: Strategieentwicklung als Führungsprozess (Kapitel 4 und 5)	86
Die Operative Ebene der Unternehmensführung: Strategieimplementierung – (Kapitel 6)	91
Der IMPROVE®-Zyklus für kontinuierliche Verbesserungen	99
Zusammenfassung	101

Kapitel 3 - Die Normative Ebene der Unternehmensführung.....	105
Die Werte des Unternehmens – das Fundament der Unternehmenskultur	107
Die unternehmerische Existenzberechtigung – Die Mission des Unternehmens	117
Die unternehmerische Vision.....	123
Weitere Aspekte der Unternehmenskultur – Organisation und sonstige Strukturen.....	131
Zusammenfassung.....	137
Kapitel 4 - Die strategische Ebene der Unternehmensführung: Die Strategie im engeren Sinne	139
Der Zweck der Unternehmensstrategie	141
Der Nutzen der Unternehmensstrategie	143
Die vier strategischen Grundausrichtungen	148
Die Ausrichtung auf weitere Anspruchsgruppen ...	156
Zusammenfassung.....	160
Kapitel 5 – Die strategische Ebene der Unternehmensführung: Strategieentwicklung als Führungsprozess.....	163
Eine wirksame Strategie entwickeln	163
Partizipation – der Schlüssel zum Erfolg	165

(IM)PROVE your Leadership

Ist-Analyse – Bestandsaufnahme zur Führungsqualität	170
Messbare Ziele setzen	186
Ziele der strategischen Grundausrichtungen	192
Planen von Maßnahmen zur Zielerreichung	199
Zusammenfassung.....	202
Kapitel 6 - Strategieimplementierung	207
Das Rubikonmodell der Handlungsphasen.....	209
Dokumentation und Kommunikation	215
Visualisierung und Zielcollage	216
Prozesse	219
Regelkommunikation und Besprechungskonzept .	222
Boni und Incentives	226
Zusammenfassung.....	227
Kapitel 7 - Wirksames Führungsverhalten.....	229
Führungstheorien im Überblick.....	231
Das Full Range of Leadership Model.....	237
<i>Leadership Style Assessment</i> (LSA) und Zusammenfassung.....	244

Teil 2 Führungshandbuch für den Mittelstand
– Leitfaden für die strategische SWOT-
Analyse 249

 Der Nutzen für Ihr Unternehmen 249

 Die Geschäftsbeschreibung im Bewertungsmodell
 257

 0. Unternehmensprofil 263

 1. Erfolgsfaktor Führung 265

 2. Erfolgsfaktor Strategie 269

 3. Erfolgsfaktor Mitarbeiter 275

 4. Kunden und Kerngeschäftsprozesse 281

 5. Partnerschaften und eigene Ressourcen 287

 Erfolgsindikatoren und Leistungskennzahlen 291

 Verknüpfung der Grundannahmen erfolgreicher
 Unternehmensführung mit den Erfolgsfaktoren . 301

 Das Bewertungsmodell im IMPROVE®-Zyklus .. 305

(IM)PROVE your Leadership

Anhang	315
Werte	317
Glossar	321
Literaturverzeichnis	335
Weitere Literaturhinweise	343
Abbildungsverzeichnis.....	355
Tabellenverzeichnis.....	359

Teil 1 - Unternehmensführung in einer VUCA-Welt

Einleitung - Warum Führung neu gedacht werden muss

Wir leben in einer VUCA-Welt

Diesen oder ähnliche Sätze liest man in jüngster Zeit immer öfter, wenn es um die Beschreibung der geänderten Rahmenbedingungen geht, unter denen Unternehmen organisiert und Mitarbeiter geführt werden.

Das Akronym VUCA steht für

- Volatility (Volatilität, rasche Veränderlichkeit)
- Uncertainty (Ungewissheit)
- Complexity (Komplexität) und
- Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Der Begriff wurde vor einigen Jahren von der US-Armee geprägt, um die extremen Bedingungen in den kriegerischen Auseinandersetzungen in Afghanistan und im Irak zu beschreiben.

(IM)PROVE your Leadership

Den veränderten Ausbildungsinhalten des US Army War College liegt dieses VUCA-Konzept zugrunde. (McChrystal, McChrystal, Collins, Fussell, & Silverman, 2016)

Es beinhaltet einen Paradigmenwechsel in der Führung:

- weg von den Ansätzen der traditionellen Problemlösungstechniken und des linearen Planens, um Unsicherheiten zu reduzieren;
- hin zu einer aktiven, d.h. tätigen Auseinandersetzung mit der realen Unsicherheit, die ein höheres Maß an Agilität und Handlungsorientierung in der Führung erfordert.

Der Begriff VUCA machte eine schnelle Karriere. Das verwundert nicht, da er auf kurze und leicht verständliche Art und Weise viel von dem zusammenfasst, was wir in den letzten Jahren an Veränderung erleben. Ob es nun Begriffe sind wie sprunghafte Innovation, verkürzte Produkt- und Marktzyklen, disruptive Entwicklungen, Dynamik, Agilität oder sich selbst steuernde Organisationen.

Die grundlegenden Ideen vieler Artikel zu den genannten Begriffen finden sich im Konzept der VUCA-Welt wieder.

Angesichts der rasanten Entwicklungsgeschwindigkeit in nahezu allen Lebensbereichen - Stichwort und Megatrend „Digitalisierung“ - kann man dem Begriff VUCA bescheinigen, dass er die Situation zutreffend charakterisiert.

Zwar gab es schon immer technischen Fortschritt. Aber die Entwicklungsgeschwindigkeit ist enorm und in dieser Intensität ein neues Phänomen. Ein Beispiel aus der

Musikindustrie² mag dies – stellvertretend für viele ähnliche Entwicklungen – belegen.

Das Grammophon als Gerät zur Aufzeichnung und Wiedergabe von Tönen wurde bereits 1887 von Emil Berliner erfunden und am 26.09.1887 zum Patent angemeldet. Als reines Abspielgerät war es der mechanische Vorläufer des Plattenspielers. Konsequenterweise prägte Berliner auch den Begriff Schallplatte. Den Beginn der Schallplatten-Vervielfältigung kann man im Jahr 1892 ansetzen, als erstmals von mit Nickel überzogenen Kupfer-Negativplatten Kopien aus vulkanisiertem Gummi (Hartgummi) gepresst wurden. Schellack wurde ab 1895 als Grundstoff in der Plattenindustrie eingesetzt.

Im Grunde blieb die Schallplatte über einen Zeitraum von nahezu hundert Jahren unverändert, bis sie schließlich von der Compact Disc (CD) abgelöst wurde - aus heutiger Sicht unfassbar, ja gar nicht mehr denkbar.

Mit der Einführung der digitalen Compact Disc (Audio-CD) gingen ab Mitte der 1980er-Jahre die Verkäufe und Produktionszahlen von Schallplatten immer rascher zurück. 1990 wurden rund doppelt so viele CDs verkauft wie LPs. Anfang der 1990er verkündeten die wichtigsten Konzerne der Phonoindustrie gemeinsam den „Tod der Schallplatte“. Fortan wurde nur noch auf die Audio-CD gesetzt, beziehungsweise später auf Weiterentwicklungen wie SACD und DVD-Audio, welche sich jedoch bisher nicht durchsetzen konnten.

² <https://de.wikipedia.org/wiki/Grammophon>, 06.03.2018, 09.45 Uhr

(IM)PROVE your Leadership

Jahr	Langspielplatte (Stück)	Compact Disc (Stück; ohne CD-Single)
1985	74,0 Mio.	6,8 Mio.
1986	68,8 Mio.	13,3 Mio.
1987	66,3 Mio.	22,8 Mio.
1988	57,6 Mio.	39,2 Mio.
1989	48,3 Mio.	56,9 Mio.
1990	44,7 Mio.	76,2 Mio.
1991	23,8 Mio.	104,2 Mio.
1992	5,1 Mio.	131,8 Mio.
1994	0,7 Mio.	166,2 Mio.
2001	0,6 Mio.	133,7 Mio.
2010	0,6 Mio.	98,7 Mio.
2011	0,7 Mio.	96,9 Mio.
2012	1,0 Mio.	92,8 Mio.
2013	1,4 Mio.	88,0 Mio.
2014	1,7 Mio.	87,0 Mio.
2015	2,1 Mio.	84,0 Mio.
2016	3,1 Mio.	74,0 Mio.

Tabelle 1: Absatzzahlen Langspielplatte und Compact Disc 1984–1994, 2001, 2010–2016 in der Bundesrepublik Deutschland³

Die CD - das ist bereits an den o.a. Absatzzahlen erkennbar - wird das biblische Alter der Schallplatte nicht erreichen. Spätestens 1995, mit der Einführung des ersten tragbaren MP3-Players mit Speicherung auf der damals von ScanDisk und Siemens entwickelten Multimedia Card, war der Wachstumspfad der CD beendet. Anfang 1999 debütierte der MP3-Player auf dem deutschen Markt. Bereits im September 2000 kam die erste Digitalkamera mit eingebautem MP3-

³ Quelle: Bundesverband der Phonografischen Wirtschaft / Bundesverband Musikindustrie. Daten für 1990 ab Juli mit den neuen Bundesländern

Player von Fujifilm in die Regale und immer mehr Geräte integrierten den MP3-Player als eine von vielen Funktionen.

Und ja, da war dann noch ‚one more thing ...‘⁴

Heute kann fast jedes Smartphone, jeder Mediaplayer oder DVD-Spieler als MP3-Player benutzt werden. Deshalb verschwinden MP3-Player, die nur Musik abspielen können, zunehmend aus den Haushalten.

Dadurch, dass Smartphones und Tablets immer mehr zu Universalgeräten auch für das Musikhören wurden und gleichzeitig die Mobilnetze der dritten und vierten Generation immer stärker ausgebaut wurden, wurde Streaming, das bereits in den späten Neunzigerjahren entstand, auch für unterwegs attraktiv.

Wir sind gespannt, wie sich die Technik in der Musikindustrie weiterentwickelt.

⁴ Die Einführung des Apple iPhone im Januar 2007 durch Steve Jobs:
<https://www.bing.com/videos/search?q=one+more+thing+iphone&&view=detail&mid=300F333B9D614A0133C5300F333B9D614A0133C5&FORM=VRDGAR>

Demografischer Wandel

An einem zweiten Megatrend kommt man bei der Betrachtung der Führungskultur ebenfalls nicht vorbei: dem demografischen Wandel.

Der demografische Wandel beschreibt die Einwohnerzahl und wie sich die Bevölkerung nach Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Regionen und anderen Merkmalen zusammensetzt, wie sich diese Strukturen in der Vergangenheit entwickelten und wie sie langfristig vom Statistischen Bundesamt - derzeit bis zum Jahr 2060 - vorausgeschätzt werden. Hierbei werden Geburten und Sterbefälle ebenso saldiert wie Zuwanderungen und Abwanderungen.⁵

Im Ergebnis geht die letzte, dreizehnte Bevölkerungsvoraus-schätzung auf Basis 2013 davon aus, dass die Bevölkerung langfristig erheblich abnehmen wird, wobei eine Fülle von Einflüssen, je nach alternativen Annahmen, zu einem mehr oder weniger starken Rückgang führt.

In der gesamtgesellschaftlichen Debatte ergeben sich daraus viele Fragen, die sich im Wesentlichen um den Erhalt unseres leistungsfähigen Sozialversicherungssystems drehen.

Es sind jedoch nicht nur die gesamtgesellschaftlichen Themen zu betrachten, sondern auch - und durchaus damit zusammenhängend - die Fragen nach den konkreten Auswirkungen des großen Bevölkerungsschwunds auf den arbeiten-

⁵ Fakten und Einschätzungen weitestgehend in Anlehnung an die Bundeszentrale für politische Bildung; <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/187836/demografische-r-wandel>

den Teil der Einwohner und den einzelnen Betrieb zu beantworten:

- Kann ein abnehmendes Potenzial an Erwerbspersonen aus inländischen Reserven und aus dem Ausland wenigstens teilweise ausgeglichen werden?
- Gelingt die Sicherung eines quantitativ und vor allem qualitativ ausreichenden Fachkräfteangebots für den einzelnen mittelständischen Betrieb?
- Oder behindern partielle Engpässe oder gar Mangellagen in wichtigen Branchen, ländlichen Regionen und weniger zahlungskräftigen Betrieben und Verwaltungen die wirtschaftliche Entwicklung und die öffentliche Daseinsvorsorge?
- Was können und sollten Betriebe und Verwaltungen tun, um Nachwuchsmangel und Überalterungen ihrer Belegschaften zu vermeiden?
- Reichen mehr und bessere Aus- und Weiterbildung, die berufliche Flexibilität der Arbeitsuchenden und die Konzessionsbereitschaft der Arbeitgeber, wenn freie Stellen länger oder ganz unbesetzt bleiben?

Noch immer werden die monatlichen Meldungen vom Arbeitsmarkt, so zum Beispiel im Januar 2018, als „überraschend robust“ bezeichnet. Die „neuen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit sind dennoch gut“.⁶ Sind sie das wirklich?

⁶ <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/arbeitslosenzahl-arbeitsmarkt-im-januar-ueberraschend-robust/20910054.html>, 08.03.2018, 09.20 Uhr.

(IM)PROVE your Leadership

Die geburtenstarken Jahrgänge der Fünfziger und Sechzigerjahre treten in den nächsten Jahren in den verdienten Ruhestand.

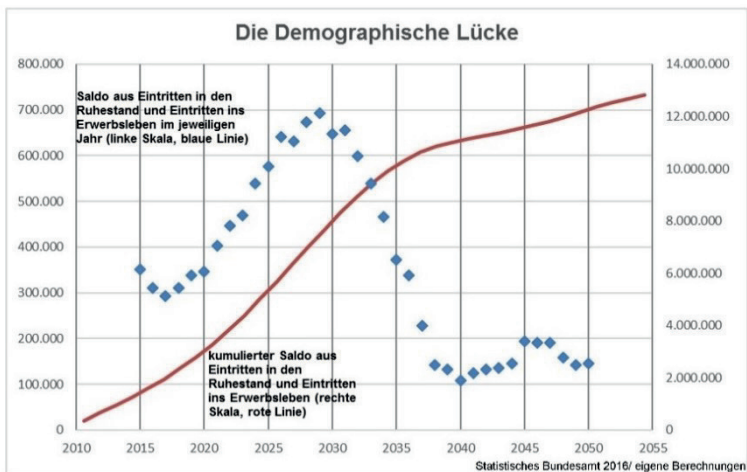


Abbildung 1: Die Bevölkerung im Erwerbsalter nimmt bis zum Jahr 2050 um rund 12 Mio. Menschen ab⁷

Dann wird der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 20 bis unter 65 Jahren nämlich von fast 50 Millionen auf rund 38 Millionen im Jahr 2060 sinken.⁸

Man muss schon sehr kurzsichtig sein, um dem Arbeitsmarkt einen „guten“ Zustand zu attestieren.

⁷ Statistisches Bundesamt 2016/ eigene Berechnungen

⁸ 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015; S. 20 der Broschüre, die anlässlich der Pressekonferenz des Statistischen Bundesamtes am 28. April 2015 veröffentlicht wurde.
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausber_echnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile

Schlussfolgerungen für die Führungskultur

Die Digitalisierung und der demografische Wandel gelten zu Recht als zwei der großen Megatrends unserer Zeit. Dabei ist die Digitalisierung ein Trend, der Veränderungen in allen Lebensbereichen wie kein zweiter vorantreibt und beschleunigt.

Jetzt wissen wir sowohl aus der Arbeits- und Organisationspsychologie als auch aus der betrieblichen Praxis, dass Veränderungen - allemal in einer oft als feindselig empfundenen „VUCA-Welt“ - untrennbar mit Widerständen verknüpft sind. Menschen gelten generell als eine Spezies, die ein gewisses Maß an Sicherheit durchaus zu schätzen weiß. Man denke nur an das böse Wort der „Komfortzone“, in der sich Menschen gern einrichten und die sie nur ungern verlassen. Auch die Bemühungen von Berater- und Trainergenerationen, Mitarbeiter und Führungskräfte mit den Geheimnissen des Change-Managements vertraut zu machen, waren bereits in der Vergangenheit nicht immer von Erfolg gekrönt. Und jetzt wird es auch noch VUCA, also noch schneller, noch unsicherer, noch komplexer und noch mehrdeutiger.

Was fangen wir nun an mit diesen Erkenntnissen? Welche Konsequenzen für unser Handeln ziehen wir daraus?

Halten wir es mit den marktschreierischen Parolen wie bei den großen politischen Themen und deren Entwicklung? Grenzen dicht und Brexit? Degrowth und Wachstumswende oder „Entwachstum“ im Sinne einer Reduktion des Wachstums von Konsum und Produktion?

(IM)PROVE your Leadership

Einzelne Wirtschaftsunternehmen können sich noch weniger von solchen Trends abkoppeln als Staaten das zuweilen glauben tun zu können. Die VUCA-Welt der Digitalisierung ist eine Realität, die nicht wegdiskutiert werden kann - so wenig wie der demografische Wandel.

Gerade mittelständische Unternehmen spüren das bereits heute ganz konkret im betrieblichen Alltag. Wieso dauert es so lange, bis die ausgeschriebene Stelle nachbesetzt werden kann? Was bedeutet es für die Führungskräfte und deren Arbeit, wenn sich die Markt- und Rahmenbedingungen immer schneller ändern? Wenn die Halbwertszeit von Wissen und Gewissheiten immer kürzer wird? Wird die Führungskraft zum Bottleneck der Steuerung und Verhinderer schneller Entscheidungen?

Wird die Führungskraft von der Entwicklung und den damit einhergehenden Tendenzen der demokratischen Führung (Soziokratie, Holacracy) einfach hinweggefegt?

Wie dem auch sei: der demografische Wandel in einer VUCA-Welt scheint nahezu legen, dass mit weniger Menschen mehr geleistet werden muss und das in einem komplexer werdenden Umfeld, das sich immer rascher verändert.

Eine Haltung, frei nach dem Motto: „Stell Dir vor, es ist Demografie (oder Digitalisierung), und keiner geht hin“ wird die Entwicklung weder aufhalten noch stellt sie einen angemessenen gestalterischen Umgang mit den anstehenden Veränderungen dar.

Was bedeutet dies für das Leadership, für die Führungskultur?

Von allein werden sich die Probleme wohl nicht lösen, wie Drucker dies schon frühzeitig erkannt hat: "Only three things happen naturally in organizations: friction, confusion, and underperformance. Everything else requires leadership."⁹

Drucker spricht interessanterweise nicht von „Leader“, sondern von „Leadership“. Leadership betont den funktionalen Aspekt der Führung. Leadership schließt die Führungskraft konzeptionell natürlich nicht aus, geht aber deutlich über die personelle Komponente hinaus. Führung als Konzept wird durch die angesprochenen Megatrends nicht obsolet werden, ebenso wenig nehmen die wesentlichen Aufgaben ab, die Führung zu erfüllen hat.

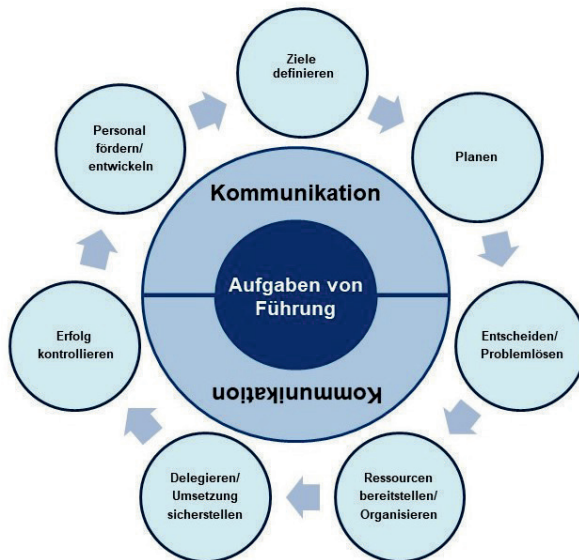


Abbildung 2: Aufgaben von Führung

⁹ <https://journal.accj.or.jp/peter-drucker-on-leadership/>

(IM)PROVE your Leadership

Durchaus spannend ist indes die Frage, ob die Aufgaben von Führung auch in Zukunft von einzelnen Personen, den Führungskräften, wahrgenommen, oder ob bei flacher ausgeprägten Hierarchien bestimmte Führungsaufgaben von (teil-) autonomen Teams übernommen werden können.

Zwei Dinge scheinen mir jedoch gewiss: je volatiliter die Umwelt, je größer die Ungewissheit über die künftigen Entwicklungen und je komplexer und mehrdeutiger die Zusammenhänge, desto weniger

- werden Unternehmen mit Einzelanweisungen top-down geführt werden können;
- können Unternehmen es sich leisten, an langsamen, mitunter starren Entscheidungswegen und -prozessen festzuhalten.

Positiv gewendet: Die (Eigen-)Verantwortung auf unteren Unternehmensebenen wird tendenziell steigen, um kurze Entscheidungswege und rasche Entscheidungen sicherzustellen. Nur so können die Unternehmen der Veränderungsgeschwindigkeit des Umfeldes angemessen Rechnung tragen.

Wenn diese Einschätzung richtig ist, dann stellt sich die Frage, wie es den Unternehmen gelingen kann, eine koordinierende Wirkung zu entfalten, um nicht im Chaos von einander widersprechenden Einzelentscheidungen („friction, confusion, and underperformance“, Peter F. Drucker, s.o.) zu versinken.

Ein Blick auf den militärischen Führungsprozess liefert wertvolle Anregungen, um auf die Frage, wie in einer VUCA-

Welt geführt werden kann, eine angemessene Antwort zu geben.

„Führen mit Auftrag“ lautet der entsprechende Begriff aus der militärischen Führung, oft auch als Auftragstaktik bezeichnet. Bei dem Konzept handelt es sich aber nicht um eine Taktik an und für sich, sondern um eine *Methode der Führung*.

Sie beschreibt eine Art und Weise, Menschen zu führen: Der militärische Führer gibt den Soldaten das Ziel, meist noch den Zeitansatz und die benötigten Kräfte vor. Auf Basis dieser Rahmenbedingungen verfolgt und erreicht der Geführte das Ziel weitestgehend selbstständig. Dies bedeutet, dass der Ausführende in der Durchführung des Auftrages weitgehend frei ist. Das sichert eine große Flexibilität in der Auftragsdurchführung und trägt wesentlich zur Entlastung höherer Führungsebenen bei. (Baudissin, 1969)

Drei Erfolgsfaktoren sind bei der Auftragstaktik von entscheidender Bedeutung:

- Die unterstellten militärischen Führer bzw. Soldaten müssen die Absicht der übergeordneten Führung kennen.
- Die militärischen Führer und Soldaten müssen so ausgebildet sein, dass sie hieraus für sich im Rahmen der Auswertung des Auftrages das eigene Handeln im Sinne der Absicht der übergeordneten Führung ableiten können. Daher benötigen nachgeordnete Führungskräfte eigene Urteils- und Entschlusskraft; sie müssen willens und in der Lage sein, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln. Dabei kommt es vor allem darauf an, die in einem größeren Kontext stehende Absicht dieses einzelnen

(IM)PROVE your Leadership

Auftrags zu vermitteln und die wesentliche eigene Leistung, also den eigenen Zielbeitrag, herauszustellen.

- Der Beauftragte informiert den militärischen Führer über seine Absichten, die Durchführung und Fortschritte, und gibt diesem damit die Gelegenheit, abstimmende und korrigierende Maßnahmen im Sinne seiner Absicht zu ergreifen. (Habenicht, 2012)

Die normative Ebene der Unternehmensführung

„Wer eine Vision hat, der sollte zum Arzt gehen.“ Betrachten wir dieses Zitat von Helmut Schmidt als das, was er selbst dazu erklärt hat, als „eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage.“¹⁰

Die Absicht der „übergeordneten Führung“ wird als Orientierungsrahmen in einer VUCA-Welt wichtiger denn je.

Es kann heute als herrschende Meinung gelten, dass die normative Ebene der Unternehmensführung, namentlich

- die Mission,
- die Vision und vor allem
- die Werte

betreffend, diesen Orientierungsrahmen in Unternehmen geben kann, ja in Zukunft wird geben müssen. Diese Normen spielen eine herausragende Rolle bei der Gestaltung einer Führungskultur, die rasche Entscheidungen und ein hohes Maß an Eigenverantwortung erst ermöglicht.

Die nachfolgende Übersicht skizziert in groben Zügen Lösungsansätze für die einzelnen VUCA-Dimensionen, die in der mittleren Spalte der Tabelle beschrieben sind.

¹⁰ <http://www.zeit.de/2010/10/Fragen-an-Helmut-Schmidt/seite-4>

(IM)PROVE your Leadership

Dimension	Kurzbeschreibung	Lösungsansätze
Volatilität	Schnelle, nur schwer vorhersehbare Veränderungen der Rahmenbedingungen trotz scheinbar guter Informationslage.	Agilität von Teams, Personen und Prozessen erhöhen. Schnelle Reaktionen/ Änderungen durch kurze Anpassungszyklen ermöglichen.
Unsicherheit	Hohe Unsicherheit bezüglich der Auswirkungen des eigenen Handelns; Angabe von Wahrscheinlichkeiten nicht oder kaum möglich.	Informationen aus verschiedenen Quellen analysieren (Big Data). Frühes Handeln in kleinen, reversiblen oder korrigierbaren Schritten. Kurze Feedbackschleifen einführen, lernen, anpassen.
Komplexität	Netzwerk der systemischen Beziehungen nicht vollständig erfassbar, vor allem nicht deterministisch steuerbar.	Beziehungen innerhalb des Systems und zur Außenwelt nur iterativ verändern. Auswirkungen analysieren, kurze Feedbackschleifen einführen, lernen, anpassen.
Mehrdeutigkeit	(Scheinbare) Widersprüchlichkeit von Informationen und Wahrnehmungen. Widersprüche werden im Entscheidungszeitpunkt als nicht auflösbar wahrgenommen.	Kluge, plausible Handlungen vornehmen, um herauszufinden, ob die Handlungsstrategie in solchen Dilemma-Situationen zu hinreichenden Lösungen führt. Kurze Feedbackschleifen einführen, lernen, anpassen.

Tabelle 2: Lösungsansätze für das Führen in einer VUCA-Welt

An dieser Stelle soll ein erster Hinweis auf Werte als Orientierungshilfen in diesem Sinne genügen:

„Wenn aber die langfristigen Vorteile einer werteorientierten Unternehmensführung so offensichtlich sind, ist die Frage berechtigt, warum sich so viele Führungskräfte und Unternehmen derart schwer damit tun, werteorientiert zu führen. Meines Erachtens liegt ein gewichtiger Grund darin, dass für eine werteorientierte Unternehmensführung immer zwei wesentliche Voraussetzungen gegeben sein müssen. Es ist einerseits die Notwendigkeit einer langfristigen Definition der angestrebten Werte; denn Werte, die einer dauernden Veränderung unterworfen sind, werden nicht mehr als Werte erkannt. Andererseits sind es die Bereitschaft, die Fähigkeit und vor allem der Wille - wenn nicht gar die „Besessenheit“ - , diese Werte auch wirklich zu leben, insbesondere als Führungskraft täglich vorzuleben, und dies nicht nur in guten Zeiten, sondern eben auch in schwierigen.“ (Hilti, 2007)

Die Unternehmen tun also gut daran, die für sie jeweils passenden Werte zu formulieren und zu leben.

Statements zu Missionen und Visionen sind also weder leere Worthülsen, noch sind sie hinreichende Gründe dafür, Ärzte zu konsultieren.¹¹ Sie geben vielmehr Orientierungen und weisen Richtungen, um die von Drucker befürchteten Friktionen, Konfusionen und Minderleistungen zu vermeiden. Orientierung und Richtungsangabe sind in einer VUCA-Welt unerlässlich.

Die normative Ebene der Unternehmensführung stellt den nachgeordneten Ebenen einer Hierarchie die „Leitplanken“ für

¹¹ Schmidt, H. „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“ (Im „Spiegel“ über Willy Brandts Visionen im Bundestagswahlkampf, 1980)

(IM)PROVE your Leadership

Arbeitsgruppen und für jeden einzelnen Mitarbeiter zur Verfügung, um in (Teil-)Autonomie und in Selbstverantwortung die notwendigen Entscheidungen treffen zu können, damit die Unternehmensziele erreicht werden.

Unternehmensstrategie

Natürlich ist auch die Strategie im engeren Sinne als Teil der Unternehmensführung erfolgskritisch. Die Planungs- und Anpassungszyklen werden aber kürzer sein, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Die Identifikation relevanter Umweltfaktoren, deren klare Zuweisung als Analysefelder an Mitglieder des Führungsteams sowie die Implementierung von „Frühwarnsystemen“ zur Erkennung schwacher Signale werden an Bedeutung gewinnen.

Traditionelle Organisationsformen und Führungsstrukturen (Linienorganisation, Stablinienorganisation, Funktionale Organisation, Divisionale Organisation, Matrixorganisation, Holdingorganisation u.ä.) mit ihren spezifischen Merkmalen und Prozessen (Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen u.ä.) werden - so die überwiegende Meinung - den aktuellen Erfordernissen einer VUCA-Welt nicht mehr gerecht. Sie gelten mittlerweile als zu langsam und schwerfällig.

Der Weg scheint hin zu flexiblen Strukturen zu führen: Netzwerkorganisation, modulare oder virtuelle Organisationsformen seien hier als Stichworte genannt, aber auch jüngste Formen der Soziokratie in unterschiedlichen Varianten. Soziokratie bezeichnet eine Organisationsform, mit der Unternehmen, aber auch andere Organisationen verschiedener Größe, die Selbstorganisation und Autonomie konsequent umsetzen können (Laloux, 2015) (Robertson, 2015).

In der mir bekannten Literatur zum Thema Soziokratie zieht sich das Prinzip der Autonomie wie ein roter Faden durch alle Konzepte. Diese in Theorie und Praxis auswertend, habe ich die folgenden gemeinsamen Prinzipien herausgearbeitet:

(IM)PROVE your Leadership

- Autonomie und Selbstbestimmung
- Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Teams
- Entscheidungsfindung durch Konsent-Bildung
- Gleichwertigkeit aller Beteiligten, partnerschaftlicher Umgang
- Empowerment und Wachstum
- Offenheit und Transparenz
- Pragmatismus und Produktivität (Effektivität und Effizienz)
- Fairness, gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen.

In allen Ansätzen geht es - nicht zuletzt durch die Realisierung von Autonomie und Eigenverantwortung - darum, Entscheidungen rasch und möglichst nahe am Kunden zu treffen. Führungskräfte dürfen und sollen nicht mehr der Flaschenhals der Entscheidungsprozesse sein. Dies gilt insbesondere für kleinere mittelständische Unternehmen, die oftmals auf ihren Inhaber - den „Macher“ - zugeschnitten sind.

(IM)PROVE your Leadership

Literaturverzeichnis

- Achtziger, A., & Gollwitzer, P. (2006). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen, H. Heckhausen, & (Herausgeber), *Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage)* (S. 277-302). Heidelberg: Springer Medizin Verlage.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (Heft 15 2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, S. 801-823.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership (2nd edition)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Baudissin, W. G. (1969). Soldat für den Frieden. München: Verlag Piper.
- Bloom, N., & Van Renne, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, S. 1351- 1408.

(IM)PROVE your Leadership

- Brown, M., & Trevino, L. (Heft 17 2006). Ethical Leadership: A Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, S. 595-616.
- Carson, P., Carson, K., & Roe, C. (23 1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, S. 1150-1169.
- Clausewitz, C. (1832). *Vom Kriege (1980; ungekürzter Text nach der Erstauflage (1832 - 1834))*. Frankfurt a.M., Berlin, Wien: Ullstein.
- Clavell, J. (. (1988). *Sunzi, Die Kunst des Krieges*. München: Droemer Knaur.
- Comelli, G. (Münster. Heft 41 1979). Menschenführung und Organisationsentwicklung. *Schriftenreihe der Textilverbände Nord-West*.
- Drucker, P. (2009). *Management - Das Standard komplett überarbeitet und erweitert* (Bde. Band 1, Seite 62). Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Drucker, P. F. (1. January-February 1967). Thee effective Decision. *Harvard Business Review*, S. 50-62.
- Drucker, P. F. (2009). *Management* (Bde. Band 1, Seite 62). Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Faschingbauer, M. (2013). *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Fiedler, F. (14 1967). Style of leadership and performance of coaching groups. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, S. 200-217.
- Gilbert, D. U. (2010). Entwicklungslinien der ökonomischen Vertrauensforschung. In M. (. Maring, *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten* (S. Seite 169 - 198). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT); KIT Scientific Publishing.
- Habenicht, M. (2012). Die Führungsphilosophie der Bundeswehr (Innere Führung) – Eine Idee zur Menschenführung auch für andere Organisationen?...! . Hamburg : Verlag Dr. Kovac.
- Hauser, F., Schubert, A., & Aicher, M. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland*. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 des BMAS.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. (Band 11, Nr. 2 1987). Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind. *Motivation and Emotion*, S. 101 - 120.
- Hiller, N., DeChurch, L., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37, S. 1137 - 1177.
- Hilti, M. (2007). Werteorientierte Unternehmensführung. In L. M. al., *Werte - Was die Gesellschaft zusammenhält* (S. 199 - 216). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

(IM)PROVE your Leadership

- Imai, M. (1996). *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. 7. Auflage.* Berlin u. a.: Ullstein.
- Judge, T., & Piccolo, R. (Jahrgang 89 2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, S. 755-768.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (87 2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, S. 765-780.
- Judge, T., Piccolo, R., & Ilies, R. (89 2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, S. 36-51.
- Jumpertz, S. (01. Februar 2011). Wie positiv sollten wir denken? *managerSeminare*(Heft 155), S. Seite 38-44.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Januar/Februar 1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kohlhaas, M. (2012). Zielcollage. In C. Rauen, *Coaching Tools III (3. Auflage 2018)* (S. 82-88). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management*. Berlin: Springer-verlag.

- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Malorny, C. (1998). *TQM umsetzen. Der Weg zur Business Excellence*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- (kein Datum). *Manifest „Globales Wirtschaftsethos – Konsequenzen für die Weltwirtschaft“*. Hrsg.: Stiftung Weltethos, Waldhäuser Straße 23, 72076 Tübingen.
- McChrystal, S., McChrystal, S. A., Collins, T., Fussell, C., & Silverman, D. (2016). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex Worlds*. London: Penguin.
- McClelland, D. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, S. 389 - 392.
- McClelland, D. (2009). *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Möckel, K. (2018). *HR-Report 2018 - Schwerpunkt agile Organisation auf dem Prüfstand*. Mannheim: Hays AG.
- Pawar, B., & Eastman, K. (Jahrgang 22 1997). The nature and implication of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, S. 80-109.

(IM)PROVE your Leadership

- Peus, C., Braun, S., & Frey, D. (2015). *Leadership Style Assessment. Ein Situational Judgment Test zur Erfassung von Führungsstilen*. Göttingen: Hogrefe.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*. Stanford: Harvard Business Review Press.
- Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (Jahrgang 58 2014). The measurement of servant leadership: Validazion of an German version of the Servant Leadership Survey (SLS). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychology*, S. 1-16.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Rosenstiel, L., & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Ltd .
- Scheibner, N., Hapkemeyer, J., & Banko, L. (2016). *iga.report33: Engagement erhalten - innere Kündigung vermeiden*. Dresden: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter*

Weltmarktführer. Frankfurt/ New York: Campus Verlag GmbH.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., & Hetland, H. (12. Jahrgang 2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, S. 80-92.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (Jan/ Feb 1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, S. 137-146.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation - Formen Störungen Paradoxien*. Bern: Hans Huber, Hogrefe AG.

Weber, M. (1921/22). *Wirtschaft und Gesellschaft*.

Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. London: Harper Collins Publishers.

Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The Machine that changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Collins.

Weitere Literaturhinweise

An dieser Stelle soll die weitere Literatur genannt werden, die das agile Prozessmodell der Unternehmensführung und dieses Führungshandbuch maßgeblich beeinflusst haben.

- Alberternst, C. & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 3, 2007, S. 116 – 127
- Bass, B.M. & Avolio, B. (1990). Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto
- Beckmann, J. & Heckhausen, H. (2006). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In: J. Heckhausen, H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 105 – 142). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Berth, R. (2006). Die Rendite der Werte. Harvard Business Manager (erweiterte deutsche Ausgabe), Januar 2006, S. 8 – 11
- Blazejewski, S. & Dorow, W. (2006). Wie ein Wertekodex funktionieren kann. Harvard Business Manager (erweiterte deutsche Ausgabe), Januar 2006, S. 27 von 37

- Bögel, R. (2003). Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (5. Auflage, S. 707 – 720). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Brunstein, J. (2006). Implizite und Explizite Motive. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 235– 253). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Brunstein, J. & Heckhausen, H. (2006). Leistungsmotivation. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 143– 191). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Bungard, W. & Kohnke, O. (Hrsg.), (2000). Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S.62 - 85
- Change Management-Studie 2008. Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten, Capgemini Deutschland GmbH, Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2007
- Covey, St. M.R. & Merrill, R. (2009). Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht. Offenbach: Gabal Verlag
- Dierkes, M. & Mützel, S. (2003). Unternehmensethik jenseits von Rhetorik. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (5. Auflage, S. 799 – 808) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

- Drucker, P.F. (1998). Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ Verlag
- Drucker, P.F. mit J.A. Maciariello (2009). Management – Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert, 2 Bände, Frankfurt am Main, Campus Verlage GmbH
- Eschenbach, R. & Kunesch, H. (1995). Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Schäffer Poeschel Verlag
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 4, 2006, S. 163 – 167
- Gälweiler, A. (1990). Strategische Unternehmensführung. 2. Auflage. Frankfurt am Main/ New York. Campus Verlag
- Gebert, D. (1974): Organisationsentwicklung. Stuttgart
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1981). Organisationspsychologie. Stuttgart
- Gerpott, T.J. & Domsch, M.E. (1995). Personalbeurteilung von Führungskräften. In A. Kieser (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung (2., neugest. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Gollwitzer, P.M. (1993). Goal achievement: the role of intentions. European Review of Social Psychology, 4, S. 141 – 185
- Gollwitzer, P.M. & Bargh, J.A.(Eds.) (1996). The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior. New York: Guilford

- Gollwitzer, P.M. & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, S. 186 - 199
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie: Psychische Regulation der Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber Verlag
- Handy, C.B. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden. In: *Zeitschrift für Organisation*, 7, 1978, S. 404-410
- Hax, A.C. & Majluf, N (1988). *Strategisches Management: Ein integratives Konzept aus dem M.I.T.* Frankfurt/ New York
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P.M. & Weinert, F.E. (Hrsg.). (1987). *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften [Beyond the Rubicon: The will in the behavioral and social sciences]*. Berlin: Springer
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Herausgeber) (2006). *Motivation und Handeln*. Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln: Einführung und Überblick*. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). *Motivation und Handeln* (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 1 – 10). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.

- Hilti, M. (2007). Werteorientierte Unternehmensführung. In L. Mohn, B. Mohn, W. Weidenfeld & J. Meier (Hrsg.). 2007. Werte – Was die Gesellschaft zusammenhält (S. 199 – 216). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Hinterhuber, H.H. (2004). Strategische Unternehmensführung, Bd. 1. Walter de Gruyter
- Hinterhuber, H.H. (2004). Strategisches Handeln, Bd. 2. Walter de Gruyter
- Hinterhuber, H.H. (2003). Leadership – Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch (1. Auflage). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences – comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (second edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Kanning, U.P., Hofer, S. & Schulze-Willbrenning, B. (2004). Professionelle Personenbeurteilung. Göttingen: Hogrefe
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). Aus dem Amerikanischen von Horváth, P. & Kralj, D. Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kieser, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung (2., neugestaltete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt am Main

- Kleinbeck, U. (2004). Die Wirkung von Zielsetzung auf die Leistung. In: H. Schuler (Hrsg), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung (S. 215 – 237). Göttingen: Hogrefe
- Kleinbeck, U. (2006). Handlungsziele. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 255 – 276). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: T. Parson & E. Shils (Hrsg.). Toward a general theory of action. Cambridge, Mass.: S. 388 – 433
- Kohnke, O. (2000): Die Anwendung der Zielsetzungstheorie zur Mitarbeitermotivation und –steuerung. In: W. Bungard & O. Kohnke, (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2000, S. 35-65
- Kuhl, J. (1983). Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin: Springer
- Kuhl, J. (1984). Motivational aspects of achievement motivation and learned helplessness: Toward a comprehensive theory of action control. In B.A. Maher & W.B. Maher, (Hrsg.), Progress in Experimental Personality Research (Vo. 13, S. 99 – 171). New York: Academic Press
- Kuhl, J. (1987). Action control: The maintenance of motivational states. In F. Halisch & J. Kuhl (Hrsg.), Motivation, Intention, and volition (S. 279 – 291). Berlin: Springer

- Kobi, J.-M. & Wüthrich, H.A. (1986). Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg am Lech: Moderne Industrie
- Krohmer, H. (1999). Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1977). Behavioral observation scales for performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically usefull theory of goal setting and task motivation. American Psychologist, 57, S. 705- 717.
- Malik, F (2006). Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit (Neuaufgabe). Frankfurt Main: Campus Verlag GmbH
- Malorny, Christian (1999). TQM umsetzen. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row
- McClelland, D.C. (1953). The achievement motive. New York: Appleton-Century Crofts (Irvington/ Wiley)
- McClelland, D.C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? Psychological Review, 1996, S. 690 - 702

- Mohn, L. (2007). Führung und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren der Zukunft. In: L. Mohn, B. Mohn, W. Weidenfeld & J. Meier (Hrsg.). 2007. Werte – Was die Gesellschaft zusammenhält (S. 185 – 198). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Mohn, L., Mohn, B., Weidenfeld, W. & Meier, J. (Hrsg.). 2007. Werte – Was die Gesellschaft zusammenhält. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Muck, P.M. (2007). Führung. In: H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.). 2007. Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 355 – 366). Göttingen: Hogrefe Verlag
- Muck, P.M. & Sonntag, K. (2007). Zielsetzungs-, Beurteilungs- und Feedbackgespräch. In: H. Schuler & K. Sonntag, (Hrsg.). Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 567 – 573). Göttingen: Hogrefe Verlag
- Murray, H.A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press
- Nerdinger, F.W. (2003). Formen der Beurteilung. In: L.v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (5. Auflage, S. 229 – 242). Stuttgart: Schäffer- Poeschel Verlag
- Peters, T. & Waterman, Jr. R.H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business Essentials
- Porter, M. (2013). Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt/ New York. Campus Verlag GmbH

- Pümpin, C. (1984). Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. GDI Impuls, 2, S. 19 – 30
- Pritchard, R. D., Kleinbeck, U., Schmidt, K.-H. (1993). Das Managementsystem PPM – Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München: C.H. Beck
- Rosenstiel, L. v. (2003). Grundlagen der Führung. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (5. Auflage, S. 3 – 26). Stuttgart: Schäffer- Poeschel Verlag
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M.E. (Hrsg.). (2003). Führung von Mitarbeitern (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Rosenstiel, L. v. (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie (6., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Rüegg-Stürm, J. (2013). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz.; 2., durchgesehene Auflage. Bern, Haupt Verlag
- Sackmann, S. A. (1991). Uncovering Cultures in Organizations. Journal of Applied Behavioural Science, 27, 3, S. 295 – 317
- Sackmann, S. A. (2007). Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture (2nd edition). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Scheffer, D. & Heckhausen, H. (2006). Eigenschaftstheorien der Motivation. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 45– 72). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Schein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schmalt, H.-D., & Heckhausen, H. (2006). Machtmotivation. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 211 – 234). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Schmidt, K.H. & Kleinbeck, U. (2006). Führen mit Zielvereinbarungen. Göttingen: Hogrefe
- Schuler, H. (2004b) Leistungsbeurteilung – Gegenstand, Funktionen und Formen. In H. Schuler (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung (2. Aufl., S. 1 – 23). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2007). Funktionen und Formen der Leistungsbeurteilung. In: H. Schuler & K. Sonntag, (Hrsg.). Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 542 – 554). Göttingen: Hogrefe Verlag
- Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.). Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. (2007). Göttingen: Hogrefe Verlag
- Simon, H. (2007). Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/ New York, Campus Verlag GmbH

- Sokolowski, K. & J., Heckhausen, H. (2006). Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 193 – 210). Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 66 von 85
- Staufenbiel, Th. (2007). Theorien und Kriterien von Arbeitsleistung. In: H. Schuler & K. Sonntag, (Hrsg.). Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 531 – 541). Göttingen: Hogrefe Verlag
- Thielen, G. (2007). Werte nützen. In L. Mohn, B. Mohn, W. Weidenfeld & J. Meier (Hrsg.). 2007. Werte – Was die Gesellschaft zusammenhält (S. 235 – 247). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- von Grolman, H. (2007). Warum Veränderungsprozesse so häufig scheitern. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.12.2007, S. 20
- Vroom, V., H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley Press
- Vroom, V. H. & Yetton, P. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh, S. 33 von 37
- Watzlawik, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (2007) Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien (11., unveränderte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe.
- Wegge, J. (2001). Gruppenarbeit. In: H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 483 – 507). Göttingen: Hogrefe

(IM)PROVE your Leadership

- Wegge, J. & Kleinbeck, U. (1996). Goal-setting and group performance – Impact of achievement and affiliation motives, participation in goal-setting, and task interdependence of group members. In T. Gjesme & R. Nygard (eds.). *Advances in motivation* (S. 145 – 167). Oslo: Scandinavian University Press
- Wegge, J. & Rosenstiel, L. von (2004). Führung. In: H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 475 – 512). Bern: Huber
- Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (Hrsg.), (2004). *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe
- Welch, J. (2001). *Jack: what I've learned leading a great company and great people*. London: Headline book publishing
- Welch, J. with Welch, S. (2005). *Winning*. London: HarperCollins Publisher
- Weldon, E. & Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, S. 307 - 334

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Bevölkerung im Erwerbsalter nimmt bis zum Jahr 2050 um rund 12 Mio. Menschen ab	32
Abbildung 2: Aufgaben von Führung	35
Abbildung 3: Sieben Grundsätze wirksamer Führung. Der Kern im Zentrum der Abbildung stellt das agile Prozessmodell der Unternehmensführung dar, welches in Kapitel 2 eingehend erläutert wird.	56
Abbildung 4: Agiles Prozessmodell der Unternehmensführung (Teil 1): Die normative Ebene der Unternehmensführung.....	82
Abbildung 5: Agiles Prozessmodell der Unternehmensführung (Teil 2): Die Strategie im engeren Sinne als wesentlicher Führungsprozess	86
Abbildung 6: Agiles Prozessmodell der Unternehmensführung (Teil 3): Die Kerngeschäftsprozesse und die Unterstützungsprozesse	92
Abbildung 7: Agiles Prozessmodell der Unternehmensführung im Kontext von Anspruchsgruppen (synonym: Interessengruppen und Stakeholder) und Umweltsphären	95

Abbildung 8: Das Konzept des IMPROVE®-Zyklus für kontinuierliche Verbesserungen	102
Abbildung 9: Kulturebenen-Modell in Anlehnung an Edgar Schein (Schein, 1985)	131
Abbildung 10: Agiles Prozessmodell der Unternehmensführung im Kontext von Anspruchsgruppen (synonym: Interessengruppen und Stakeholder) und Umweltsphären	148
Abbildung 11: Die Vier-Felder-Strategiematrix.....	151
Abbildung 12: Partizipation und Motivation vs. Ohnmacht und Widerstand (nach (Comelli, 1979) und (Rosenstiel & Comelli, 2003)).....	167
Abbildung 13: Bewertungsmodell in der strategischen SWOT-Analyse: Vier Gruppen von Erfolgsindikatoren und fünf Gruppen von Erfolgsfaktoren dienen als Basis für die Selbstbewertung der ‚Strengths‘ und ‚Weaknesses‘ im Rahmen der strategischen SWOT-Analyse. (In Anlehnung an den Malcom Baldrige National Quality Award; (Malorny, 1998, S. S. 170 ff.)).....	175
Abbildung 14: Inhaltlicher Überblick über die strategische SWOT-Analyse	178
Abbildung 15: Schematischer Überblick über den vollständigen Strategieentwicklungsprozess.....	202

Abbildung 16: Rubikonmodell der Handlungsphasen in Anlehnung an Heckhausen/ Gollwitzer (Heckhausen & Gollwitzer, 1987)	210
Abbildung 17: Muster eines Prozesses zur Auswahl von Führungskräften	220
Abbildung 18: Regelkommunikation und Besprechungskonzept für Unternehmen	222
Abbildung 19: Full Range of Leadership Model (Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bass & Riggio, 2006)	237
Abbildung 20: Bewertungsmodell in der strategischen SWOT-Analyse: Vier Gruppen von Erfolgsindikatoren und fünf Gruppen von Erfolgs-faktoren dienen als Basis für die Selbstbewertung der ‚Strengths‘ und ‚Weaknesses‘ im Rahmen der strategischen SWOT-Analyse. (In Anlehnung an den Malcom Baldrige National Quality Award; (Malorny, 1998, S. S. 170 ff.)).....	257
Abbildung 21: Bewertungsmodell in der strategischen SWOT-Analyse. Weitere Erläuterung: siehe Abbildung 20.	306

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Absatzzahlen Langspielplatte und Compact Disc 1984–1994, 2001, 2010–2016 in der Bundesrepublik Deutschland.....</i>	28
Tabelle 2: Lösungsansätze für das Führen in einer VUCA-Welt.....	40
Tabelle 3: Berücksichtigung der Ansprüche aller Interessengruppen im agilen Prozessmodell der Unternehmensführung als TQM-Modell	85
Tabelle 4: Beispiel für die Ergebnisse, die aus einer SWOT-Analyse generiert werden können.....	182
<i>Tabelle 5: Übersicht über die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den Grundannahmen erfolgreicher Unternehmensführung einerseits und Erfolgsfaktoren des IMPROVE®-Zyklus andererseits. Die Buchstaben in der zweiten Kopfzeile beziehen sich auf die Gliederungspunkte der Beschreibung der Erfolgsfaktoren.....</i>	303
Tabelle 7: Elemente und Kriterien im Bewertungsmodell des IMPROVE®-Zyklus, die bei den Erfolgsfaktoren bewertet werden.....	310
Tabelle 8: Elemente und Kriterien, die dem Bewertungsmodell bei den Erfolgsindikatoren und den Leistungskennzahlen zugrunde liegen.....	311

Tabelle 9: Hilfen für die Bewertung der Elemente und Kriterien der Erfolgsfaktoren im Bewertungsmodell des IMPROVE® -Zyklus..... 313

Tabelle 10: Hilfen für die Bewertung der Elemente und Kriterien der Erfolgsindikatoren und Leistungskennzahlen im Bewertungsmodell des IMPROVE®-Zyklus..... 314

book-on-demand ... Die Chance für neue Autoren!

Besuchen Sie uns im Internet unter www.book-on-demand.de
und unter www.facebook.com/bookondemand