



Herbert Gölzner

Erfolg trotz Führung

Das Systemisch-integrative
Führungsmodell: Ein Ansatz zur
Erhöhung der Arbeitsleistung
in Unternehmen





Herbert Gölzner

Erfolg trotz Führung

Das Systemisch-integrative
Führungsmodell: Ein Ansatz zur
Erhöhung der Arbeitsleistung
in Unternehmen



Herbert Gölzner

Erfolg trotz Führung

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Herbert Gölzner

Erfolg trotz Führung

Das Systemisch-integrative
Führungsmodell: Ein Ansatz zur
Erhöhung der Arbeitsleistung
in Unternehmen

Deutscher Universitäts-Verlag

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.

1. Auflage Februar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ute Wrasmann / Viktoria Steiner

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8244-0752-3

Vorwort

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich mit Führung, sowohl praktisch als auch wissenschaftlich. Als Personalverantwortlicher in verschiedenen Unternehmen habe ich häufig Führungssituationen erlebt, die mich abgescreckt und gleichzeitig fasziniert haben:

Hochqualifizierte Mitarbeiter, die am Beginn ihrer Tätigkeit im Unternehmen eine hohe Motivation zeigten, sind drei Jahre später durch zynische Bemerkungen aufgefallen.

Abteilungsleiter, die wöchentlich 60 bis 70 Stunden arbeiteten, erhielten ständig Beschwerden über ihre mangelnde Leistung.

Führungskräfte eines Unternehmens, das hervorragende, innovative, marktfähige Produkte besaß, verbrachten den Großteil ihrer Arbeitszeit in internen ergebnislosen Meetings. Das Unternehmen konnte am Markt nicht reüssieren.

Bei allen diesen Beispielen waren die Mitarbeiter weder leistungsunwillig, noch haben ihnen die für ihren Job erforderlichen Fähigkeiten gefehlt.

Häufig ist mir aufgefallen: Die Mitarbeiter bzw. Führungskräfte besitzen sowohl die entsprechende Leistungsbereitschaft (zumindest am Beginn im Unternehmen) als auch die grundsätzliche Leistungsfähigkeit. Allerdings ist das Leistungsergebnis unzufriedenstellend.

85 von 224 Arbeitstagen pro Jahr werden weltweit unproduktiv verschwendet. Dies ergab eine Langzeitstudie von Proudfoot Consulting (2004). Alle in dieser Studie aufgelisteten Gründe für Produktivitätsverluste sind – abgesehen von IT-Problemen – auf mangelhafte Führung zurückzuführen. Insgesamt 79 ineffiziente Arbeitstage werden aufgrund inadäquater Führung hervorgerufen.

In meinem Kopf hat sich im Laufe der Jahre eine nachdenklich machende Erkenntnis gebildet: Leistung wird in Unternehmen häufig systematisch verhindert. Die Frage, die sich daraus ergibt: Wie ist es möglich, Erfolg zu haben, trotz Führung?

Anders formuliert: Wie kann Führung dazu beitragen, das vorhandene Leistungspotenzial, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen in Erfolg umzuwandeln? Oder: Wie kann durch Führung die Arbeitsleistung im Unternehmen erhöht werden?

Einzelmaßnahmen für eine bessere Performance verfehlen oft ihre erhoffte Wirkung, weil sie das Geflecht an relevanten Faktoren und Wirkungszusammenhängen nicht erfassen. Um die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistung im Unternehmen zu berücksichtigen, ist es notwendig zu sehen, dass Führung weit mehr ist, als die zielgerichtete Beeinflussung von Personen. Neben dieser Betrachtungsweise spielen andere Faktoren wie beispielsweise die Technologie, die Umweltgruppen, die Organisationsstruktur, das Selbstmanagement eine bedeutende Rolle. Das aus diesem Hintergrund entwickelte Systemisch-integrative Führungsmodell unterscheidet sich wesentlich von traditionellen Führungsansätzen, bei denen häufig ausschließlich die Interaktionen zwischen Personen in den Vordergrund gestellt werden.

Das Ziel des Systemisch-integrativen Führungsmodells ist es, die wesentlichen Einflussfaktoren der Mitarbeiterführung auf den Erfolg eines Unternehmens darzustellen und deren Zusammenhänge aufzuzeigen.

Meine Herangehensweise an die Entwicklung dieses Systemisch-integrativen Führungsmodells war eine Zweifache:

Die Herleitung der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistung erfolgte einerseits systemtheoretisch. Diese Herangehensweise sehe ich deswegen als geeignet an, weil die komplexe Realität von Einflussfaktoren und deren Wirkungsweisen durch die Systemtheorie am Besten abgebildet werden kann. Unabhängig davon habe ich, aufgrund meiner Erfahrungen als Personalleiter, aufgrund von Praxisberichten anderer Kollegen und aufgrund intensiver Literaturrecherchen, den Versuch unternommen, aus diesen Quellen die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Leistung von Mitarbeitern zu definieren.

Das Ergebnis war für mich überraschend! Bei beiden Vorgehensweisen haben sich die gleichen sechs zentralen Einflussfaktoren herauskristallisiert, welche die Leistung der Mitarbeiter im Unternehmen fördern oder hemmen und durch Führung beeinflusst werden können.

Das vorliegende Buch ist so konzipiert, dass aufbauend auf den Fragen: Was soll mit Führung eigentlich erreicht werden? Und: Was ist Leistung? (Teil 1) in Teil 2 die einzelnen Einflussfaktoren des Systemisch-integrativen Führungsmodells detailliert dargestellt und deren Wirkungsweisen beschrieben werden. Einerseits werden in Teil 2 wissenschaftlich fundierte Einsichten und Hintergründe dargestellt, andererseits soll dem Leser eine praktische Anleitungsmöglichkeit für die Optimierung der Arbeitsleistung in seinem Umfeld angeboten werden.

In Teil 3 wird die praktische Umsetzung des Systemisch-integrativen Führungsmodells am Beispiel der Firma Carbo Tech Composites GmbH detailliert dargestellt.

Die wissenschaftstheoretische Ableitung der sechs Einflussfaktoren des Systemisch-integrativen Führungsmodells aus der Systemtheorie wird am Beginn dieses Buches dargestellt (Entwicklung des Systemisch-integrativen Führungsmodells).

Führung ist leider oder glücklicherweise kein wohlstrukturiertes, sondern ein schlechtstrukturiertes, kein objektives, sondern ein subjektives, kein geschlossenes, sondern ein offenes, kein statisches, sondern ein dynamisches Phänomen.

Eines jedoch ist bei diesem Thema klar: Es betrifft, früher oder später, jeden Menschen und jedes Unternehmen. Ob als Führungskraft, die ihre Mitarbeiter führt, als Hausfrau, die den Haushalt führt, als Mutter, die ihre Kinder führt oder als erwachsener Mensch, der sein eigenes Leben führt: Führung kann, in letzter Konsequenz, nicht an andere delegiert werden. Führung ist dem Leben eines erwachsenen Menschen und einer Organisation immanent und nicht zu verhindern. Wie kann ich also Erfolg haben, trotz Führung?

Dieses Buch ist für Studierende und Praktiker gedacht, die sich mit Zusammenhängen von Führung, Arbeitsleistung und deren Optimierungsmöglichkeiten auseinandersetzen und dies auch praktisch umsetzen wollen.

Die Leserinnen bitte ich um Nachsicht, wenn sie nicht die weibliche Form der Anrede wieder finden. Ich habe mich zugunsten des flüssigen Lesens auf die männliche Form beschränkt.

Wer mir nach dem Studium dieses Buches etwas mitteilen möchte, an Gedanken anknüpfen, Widerspruch erheben, Erfahrungen weitergeben will, den lade ich ein, dies auf dem einfachen Weg der E-Mail-Kommunikation zu tun:

herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at oder goelzner@integrativ-mc.com

Ich danke meiner Frau Gabriele, meiner stärksten Kritikerin für Ihre Geduld und Liebe.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser wünsche ich viel Spaß beim Lesen und bei der Optimierung der Arbeitsleistung in Ihrem Umfeld.

Dr. Herbert Gölzner

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen	XV
Verzeichnis der Tabellen	XIX
Die Entwicklung des Systemisch-integrativen Führungsmodells	1
Wissenschaftlicher Ansatz.....	1
Das Systemisch-integrative Führungsmodell	8
Teil 1: Führung und Leistung	13
1. Führungsbegriff	14
2. Führungserfolg, Führungseffizienz, Führungseffektivität	17
2.1 Führungserfolg	17
2.2 Führungseffizienz und Führungseffektivität	19
3. Was soll mit Führung eigentlich erreicht werden?	21
4. Definition von Leistung als Interessensgegenstand für die Führung... 22	
4.1 Verschiedene Leistungsbegriffe	22
4.2 Konkretisierung des Leistungsbegriffes	26
5. Leistung und Systemisch-integrative Führung	32
5.1 Definition der Systemisch-integrativen Führung	32
5.2 Die fünf Ebenen der Einflussmöglichkeiten zur Förderung von Leistung	34

Teil 2: Die sechs Einflussfaktoren des Systemisch-integrativen Führungsmodells zur Optimierung der Arbeitseffizienz und Arbeitseffektivität	39
1. Vision und Zweck.....	43
1.1 Determinismus - Konstruktivismus	49
1.1.1 Determinismus oder freier Wille?	49
1.1.2 Phaenomenologie und Konstruktivismus	53
1.2 Menschenbilder.....	55
1.2.1 Theory X - Theory Y von McGregor und Theory Z von Ouchi	56
1.2.2 Die vier Menschenbilder nach Schein	58
1.2.3 Die vier Managertypen nach Maccoby	59
1.2.4 Der fremdbestimmte Mensch und das kreative Individuum - Theorien der Subjektivität	60
1.2.5 Das relationale Menschenbild von Sbandi.....	62
1.2.6 Motivation und menschliche Grundbedürfnisse	64
1.3 Werte	66
1.3.1 Werte und Gewissen.....	67
1.3.2 Werte und Würde	68
1.3.3 Werte und Triebe.....	70
1.4 Sinn und Unternehmensidentität	71
1.4.1 Sinn.....	71
1.4.2 Unternehmensidentität.....	76
1.5 Vision und Mission Statement.....	78
1.5.1 Vision.....	80
1.5.2 Von persönlichen Visionen zu einer gemeinsamen Vision.....	82
1.5.3 Mission Statement	83
1.5.4 Unterschiede in der begrifflichen Definition von Vision und Mission Statement.....	84
1.5.5 Entwicklungsprozess und Auswirkungen einer Vision	88

2. Organisation und Struktur	93
2.1 Der Begriff „Organisation“	95
2.2 Verschiedene Phasen der Organisationsforschung und verschiedene Organisationsverständnisse	97
2.3 Das rationale Organisationsverständnis	100
2.3.1 Organisationsstruktur	100
2.3.2 Technologie	103
2.3.3 Materielle Anreize und innovationsfördernde Rahmenbedingungen	104
2.4 Das kulturelle Organisationsverständnis	106
2.5 Das politische Organisationsverständnis	109
2.6 Das lernende Organisationsverständnis	110
3. Kommunikation	117
3.1 Das Grundmodell der Kommunikation	121
3.2 Verbale und non-verbale Kommunikation	123
3.3 Die vier Seiten einer Nachricht und das TALK-Modell	127
3.4 Inkongruente Nachrichten	130
3.5 Angst – unser ständiger Wegbegleiter	132
3.5.1 Angst und Furcht	139
3.5.2 Umgang mit Angst	140
3.5.3 Imponiertechniken	142
3.5.4 Fassadentechniken	143
3.6 Die Sprache – ein zentrales Kommunikationsmittel	143
3.7 Authentizität und Stimmigkeit	145
3.8 Soziale Konflikte	148
<i>Exkurs: Praktische Anwendung</i>	152

4. Vertrauen und Kontrolle.....	163
4.1 Charakter	166
4.2 Macht.....	168
4.3 Die zwei gegensätzlich orientierten Charakterstrukturen	171
4.4 Charisma	176
4.5 Sind wesentliche charakterliche Veränderungen möglich?	177
4.6 Kontrolle.....	182
5. Team	187
5.1 Theoretische Ansätze	192
5.1.1 Der soziotechnische Ansatz (STS-Ansatz)	192
5.1.2 Der Ansatz der sozialen Lerntheorie (SLT-Ansatz).....	192
5.2 Der Teambildungsprozess.....	193
5.3 Chancen und Gefahren von Teamarbeit.....	194
5.3.1 Chancen von Teamarbeit.....	194
5.3.2 Gefahren von Teamarbeit	195
5.4 Leistung in Teams	196
5.4.1 Empirische Untersuchungen bei traditionellen Arbeitsgruppen und self-managed Teams	196
5.4.2 Leistungsverhalten und Leistungszurückhaltung in Teams	198
5.5 Bei welchen Aufgaben ist Teamarbeit sinnvoll.....	200
5.6 Organisationsstruktur	203
5.7 Teamstruktur.....	204
5.7.1 Entscheidungsbefugnisse in Teams	204
5.7.2 Führung von Teams.....	207
5.7.3 Teamstrukturell unterstützende Leistungsbedingungen für Teams.....	209

5.8 Teamzusammensetzung.....	211
5.8.1 Rollen/Funktionen in Teams.....	211
5.8.2 Die vier Elemente des Lebens bezogen auf Teams.....	213
5.8.3 Unterstützende Leistungsbedingungen für Teams durch die Teamzusammensetzung und die Teammitglieder	220
5.9 Kreativität im Team.....	221
6. Selbstmanagement.....	225
6.1 Motive und individuelles Leistungsverhalten	230
6.2 Selbst-Bewusstsein.....	231
6.3 Gewissen und Intuition.....	232
6.4 Vorstellungskraft.....	233
6.5 Wille (Volition).....	235
Teil 3: Umsetzung des Systemisch-integrativen Führungsmodells am Beispiel der Firma Carbo Tech Composites GmbH.....	241
1. Grundsätzliche Methodik.....	242
1.1 Tiefeninterviews.....	245
1.2 Führungskräfte-Meeting.....	251
1.3 Open-Space-Workshop	252
1.3.1 Vorbereitung	254
1.3.2 Leitthema des Open Space	254
1.3.3 Die vier Prinzipien und das Gesetz der zwei Füße	255
1.3.4 Ablauf	255
1.3.5 Infrastruktur	258