

SCHÄFFER

POESCHEL

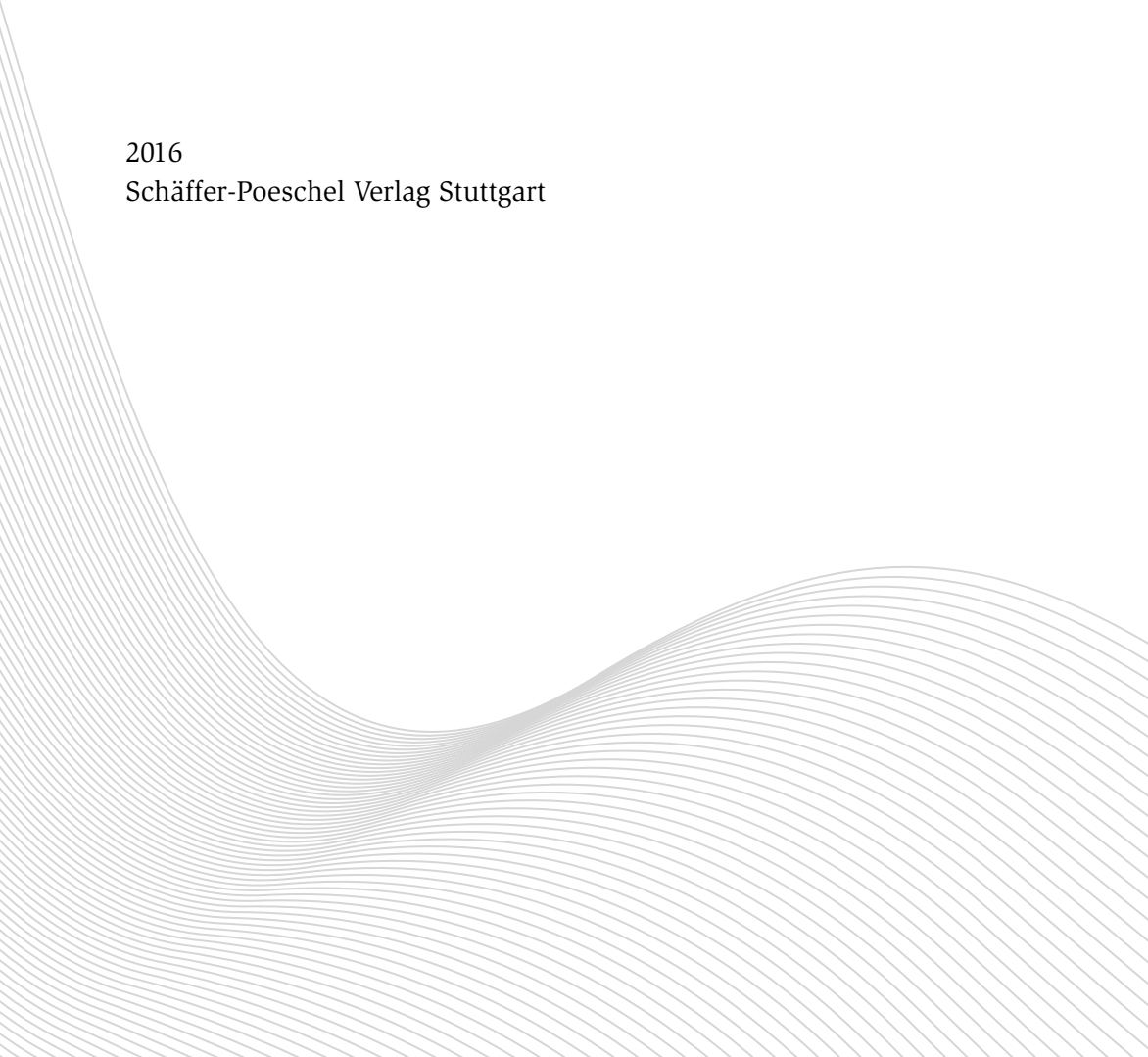
Ingo Kallenbach

Führen in der Gesunden Organisation

Außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.

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.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3683-0 Bestell-Nr. 10170-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3684-7 Bestell-Nr. 10170-0150

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

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

November 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

GO Gesundheits-Check

Wie »gesund« ist Ihr Unternehmen? – Der Link führt Sie zu unserem »GO Gesundheits-Check«, einer Standortbestimmung für Ihr Unternehmen. Der Check wird Ihnen Aussagen zum Reifegrad und zur »Gesundheit« Ihres Unternehmens liefern. Die Analyse beinhaltet die Dimensionen Strategie, Strukturen, Kultur, Prozesse, Mitarbeiter, Kultur und Führung. Ausgehend von der Standortbestimmung enthält der GO Gesundheits-Check dann auch Impulse auf dem Weg zu einer besseren, einer »gesünderen« Organisation. Teilnehmende erhalten eine Kurz-Auswertung.

www.reflect-beratung.de/instrumente

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Verzeichnis der Abbildungen	XIX
1 Was muss ich wissen? – Grundlagen	1
1.1 Systemisches Denken – Zusammenhänge erkennen und verstehen	2
1.1.1 Zirkulär denken	10
1.1.2 In Auswirkungen denken	13
1.1.3 Lösungsorientiert denken	14
1.2 Leistung und Gesundheit – »Und« statt »Oder«	15
1.3 Potenzialentfaltung – Potenziale erkennen und realisieren ...	22
1.4 Zusammenfassung Kapitel 1: Das müssen Sie wissen	44
2 Was läuft falsch? – Problemdarstellung	45
2.1 Herausforderungen im aktuellen und zukünftigen Unternehmensumfeld	45
2.2 Typische Symptome – Die »Kränkelnde Organisation«	51
2.2.1 Mitarbeiter – gestresst oder gelangweilt?	54
2.2.2 Beziehungen – überheblich oder unterwürfig?	61
2.2.3 Kultur – egozentrisch oder altruistisch?	64
2.2.4 Prozesse – aufgedunsen oder mager?	68
2.2.5 Strukturen – starr oder lose?	71
2.2.6 Strategie – ausbeutend oder verschwenderisch?	73
2.2.7 »Kränkelnde« und »Kranke Organisationen« – Modelle zur Veranschaulichung	78
2.3 Zusammenfassung Kapitel 2: Das müssen Sie wissen	84
3 Wieso bekomme ich das Problem nicht in den Griff? – Typische »Wrong Turns«	85
3.1 Fallbeispiele für »Wrong Turns«	88
3.2 Polarisierte Führung in der »Kränkelnden Organisation«	94
3.2.1 Aktionistische Führung	95
3.2.2 Destruktive Führung	96

3.2.3	Unethische Führung	96
3.2.4	Defizitorientierte Führung	97
3.2.5	Formalistische Führung	98
3.2.6	Volatile Führung	99
3.2.7	Lösungsansätze – Soll ich systemisch oder isoliert entscheiden?	101
	<i>Expertenperspektive — Prof. Dr. Hans A. Wüthrich,</i> Managementforscher und Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München ..	103
3.3	Zusammenfassung Kapitel 3: Das müssen Sie wissen	107
4	Wie schaffe ich einen gesunden Arbeitskontext? – Die Gesunde Organisation als ganzheitliches Erfolgsmodell	109
4.1	Relevanz der Gesunden Organisation – Wettbewerbsvorteile in der Praxis	114
4.1.1	Mitarbeitergesundheit	115
4.1.2	Mitarbeiterleistung und -engagement	117
4.1.3	Arbeitsklima	117
4.2	Ursprung des Konzepts – Warum das Ganze?	118
4.3	Definition, Modell und Leitgedanken – Wieso »Gesunde« Organisation?	124
4.4	Die Drei Perspektiven eines Unternehmens – So schaffen Sie eine Gesunde Organisation	129
4.4.1	Die »menschliche Perspektive« der Gesunden Organisation – leistungsfähige Mitarbeiter, Beziehungen auf Augenhöhe und gemeinschaftliche Kultur	131
4.4.2	Die »systematische Perspektive« der Gesunden Organisation – adaptive Strukturen und agile Prozesse	160
4.4.3	Die »sinnorientierte Perspektive« der Gesunden Organisation – Markt- und ressourcenorientierte Strategie	197
	<i>Expertenperspektive — David Laux, CEO, und Christoph Schmidt, Direktor HR der ec4u expert consulting ag</i>	219
4.5	Zusammenfassung Kapitel 4: Das müssen Sie wissen	223

5	Wie kann ich balanciert, gesund und nachhaltig führen? – Führen in der Gesunden Organisation	225
5.1	Führung neu gedacht – Warum Führung für die Entwicklung einer Gesunden Organisation so wichtig ist	231
5.2	Balancierte Führung – Ihr Schlüssel zu Potenzialentfaltung und außergewöhnlicher Leistung	234
5.2.1	»Ich« – Selbstführung	240
5.2.2	»Team« – Mitarbeiterführung	252
5.2.3	»Organisation« – Unternehmensführung	257
5.3	Praktische Vorgehensweisen – Ihr Handwerkskoffer für nachhaltigen Führungserfolg	268
5.3.1	Stärkenfokussiert Führen	271
5.3.2	Positiv Führen	285
5.3.3	Werteorientiert Führen	292
5.3.4	Vernetzt Führen	301
5.3.5	Nachhaltig Führen	313
5.3.6	Zukunftsorientiert Führen	321
	<i>Expertenperspektive — Erich Harsch, Vorsitzender der Geschäftsführung, dm-drogerie markt</i>	332
5.4	Zusammenfassung Kapitel 5: Das müssen Sie wissen	336
6	Wie sieht die Zukunft aus? – Abgrenzung und Ausblick	339
6.1	Abgrenzung – Die Limits der Gesunden Organisation	340
6.2	Ausblick – Die Zukunft der Führung	347
	<i>Expertenperspektive — Dave Ulrich, internationaler Managementvordenker</i>	350
6.3	Zusammenfassung Kapitel 6: Das müssen Sie wissen	355
	Danksagung	357
	Literaturverzeichnis	359
	Stichwortverzeichnis	373

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Vereinfachte Veranschaulichung systemischer Zugehörigkeiten (eigene Darstellung)	3
Abb. 2:	Systemische Einflüsse und Abhängigkeiten (eigene Darstellung)	5
Abb. 3:	Die Bestandteile eines funktionierenden Systems (eigene Darstellung) . . .	7
Abb. 4:	Vereinfachte Darstellung linear-kausalen Denkens (eigene Darstellung) . .	11
Abb. 5:	Vereinfachte Darstellung zirkulären Denkens (eigene Darstellung)	12
Abb. 6:	Das Verhältnis zwischen Leistung und Gesundheit, frühere und heutige Sichtweise (eigene Darstellung)	16
Abb. 7:	»Total Return« verschiedener europäischer Banken im Zeitraum Januar 2007 bis Dezember 2013 (Quelle: SNL.com entnommen aus: Svenska Handelsbanken AB: Annual Report 2013).	17
Abb. 8:	Voraussetzungen für Leistungsbereitschaft (eigene Darstellung)	18
Abb. 9:	Leistungsbestimmende Faktoren (eigene Darstellung)	20
Abb. 10:	Dreieck der Organisationsentwicklung (eigene Darstellung)	21
Abb. 11:	Klassisches ITO-Modell (eigene Darstellung)	24
Abb. 12:	Potenzialbildende Faktoren (eigene Darstellung)	29
Abb. 13:	Leistungsbestimmende Faktoren inklusive Führungsfaktoren (eigene Darstellung)	34
Abb. 14:	Potenzialkreis zur Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern, Teams und Organisationen (eigene Darstellung)	37
Abb. 15:	Führungsrollen und deren typische Zeit- und Lösungsfoki (eigene Darstellung)	39
Abb. 16:	Quantitative Bewertung von Leistungsfähigkeit (eigene Darstellung)	41
Abb. 17:	Leistung-Leistungsfähigkeits-Matrix (eigene Darstellung)	42
Abb. 18:	Die Taylor-Wanne (in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2012)	46
Abb. 19:	Treiber des heutigen Unternehmenskontexts (eigene Darstellung)	47
Abb. 20:	VUCA-Matrix (eigene Darstellung in Anlehnung an Bennett & Lemoine, 2014)	49
Abb. 21:	12-Phasen Modell eines Burn-outs nach Freudenberger & North, 2008 . . .	58
Abb. 22:	Ursachen und Konsequenzen von psychischen Symptomen (eigene Darstellung)	60
Abb. 23:	Matrix organisationaler Energie (in Anlehnung an Bruch & Ghoshal, 2003).	66

Abb. 24:	Eine beispielhafte Kränkelnde Organisation (ohne Führungsdimensionen) (eigene Darstellung)	79
Abb. 25:	Skala zur vereinfachten Messung von organisationaler Gesundheit und Balance (eigene Darstellung)	80
Abb. 26:	Die Kranke Organisation (KO) (ohne Polariserte Führung) (eigene Darstellung)	81
Abb. 27:	Intra- und interdimensionale Balance (eigene Darstellung).	83
Abb. 28:	Beispielhafter »Wrong Turn« (eigene Darstellung)	86
Abb. 29:	Die drei Ebenen eines Problems (in Anlehnung an von Fournier, 2005) . . .	93
Abb. 30:	Die Kranke Organisation (KO) und ihre Polariserte Führung (eigene Darstellung)	94
Abb. 31:	Interventionsportfolio (Widmayer, 2015).	101
Abb. 32:	Entstehungsprozess aufgeschobener, emotionaler Entscheidungen (eigene Darstellung)	106
Abb. 33:	Von menschlicher zu organisationaler Gesundheit (eigene Darstellung) . .	111
Abb. 34:	Matrix: kurzfristige vs. langfristige Orientierung (eigene Darstellung) . . .	112
Abb. 35:	Effekt von psychischer Gesundheit auf Mitarbeiter und Organisation (Bruch & Kowalewski, 2013)	116
Abb. 36:	Die drei Eckpfeiler der Organisationsentwicklung als Basis der Gesunden Organisation (eigene Darstellung)	120
Abb. 37:	Aufbau des Wabenmodells mit 2 x 3 Dimensionen (eigene Darstellung) . .	121
Abb. 38:	Das Wabenmodell als Schema einer Organisation (eigene Darstellung) . . .	122
Abb. 39:	Das Wabenmodell im Unternehmenskontext (eigene Darstellung)	123
Abb. 40:	Das Modell der Gesunden Organisation – GO-Modell (eigene Darstellung)	126
Abb. 41:	Aktivitäts-Leistungs-Quadrant (eigene Darstellung)	127
Abb. 42:	Die drei Perspektiven einer Organisation (eigene Darstellung)	130
Abb. 43:	Dispositionshierarchie für psychische Gesundheit (in Anlehnung an Asendorpf, 2012, 220)	133
Abb. 44:	Die Akzeptanztreppe (in Anlehnung an Wedekind & Georgi, 2014)	138
Abb. 45:	Effort-Reward Imbalance Modell (in Anlehnung an Siegrist, 2012)	140
Abb. 46:	Job Strain Modell basierend auf Karasek, 1979	142
Abb. 47:	Organisationale Gerechtigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Colquitt & Shaw, 2005)	144
Abb. 48:	Angepasste Darstellung zur Absorptionsfähigkeit (in Anlehnung an Zahra & George, 2002 sowie Todorova & Durisin, 2007)	150
Abb. 49:	Konstruktive/destruktive Diversität und kreative Reibung (eigene Darstellung)	156
Abb. 50:	Auswirkungen des Konfliktlevels auf die Leistung, den Charakter und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation (eigene Darstellung)	157

Abb. 51:	Zusammenfassung der »menschlichen Perspektive« der Gesunden Organisation: Mitarbeiter, Beziehungen und Kultur (eigene Darstellung) . . .	159
Abb. 52:	Organisationsevolution (eigene Darstellung in Anlehnung an Laloux, 2014)	162
Abb. 53:	Auswirkungen von strukturellen und prozeduralen Einschränkungen auf die organisationale Leistung (eigene Darstellung in Anlehnung an Gray & Vander Wal, 2014)	165
Abb. 54:	Oszillierendes Muster struktureller Veränderungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Gray & Vander Wal, 2014)	167
Abb. 55:	Klassisch-hierarchische Organisationsstruktur (eigene Darstellung)	168
Abb. 56:	Matrix-Struktur (eigene Darstellung)	170
Abb. 57:	Netzwerkorganisation (eigene Darstellung)	171
Abb. 58:	Holokratisches Organisationsdesign (eigene Darstellung in Anlehnung an HolacracyOne, LLC, 2016)	173
Abb. 59:	Zellen-Organisation (»Podular Organization«) (eigene Darstellung in Anlehnung an Gray & Vander Wal, 2014)	175
Abb. 60:	Zentrum und periphere Teams in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2012	177
Abb. 61:	Adaptive Strukturen anhand des Reflect-Modells für den Organisations- aufbau (eigene Darstellung)	178
Abb. 62:	Zusammenfassung und Vergleich der vorgestellten Organisations- strukturen (eigene Darstellung)	181
Abb. 63:	Einfluss eines VUCA-Kontexts auf die organisationale Dynamik und Wertschöpfung (in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2007)	186
Abb. 64:	Duale Prozessgestaltung (in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2007) . . .	189
Abb. 65:	Erweitertes Cynefin-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Snowden & Boone, 2007)	190
Abb. 66:	Scrum-Prozess (eigene Darstellung)	193
Abb. 67:	Zusammenfassung der »systematischen Perspektive« der Gesunden Organisation (eigene Darstellung)	196
Abb. 68:	Marktanteils-Marktwachstums-Matrix und Darstellung eines klassischen Produktlebenszyklus (eigene Darstellung in Anlehnung an die Boston Consulting Group)	198
Abb. 69:	Porters Five Forces (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 2008) . . .	200
Abb. 70:	Evolution einer Strategie (eigene Darstellung)	207
Abb. 71:	Entwicklungsstufen von strategischer CSR (eigene Darstellung)	213
Abb. 72:	Zusammenfassung der drei »Perspektiven« der Gesunden Organisation (eigene Darstellung)	218
Abb. 73:	Umsetzung der Gesunden Organisation in der Praxis anhand des Fallbeispiels ec4u (eigene Darstellung)	222

Abb. 74:	Potenzialverhinderung durch klassisches Hierarchie- und Führungsverständnis (eigene Darstellung)	227
Abb. 75:	Potenzialentfaltung durch neues Führungsverständnis von Führung als Unterstützung zur Selbstführung (eigene Darstellung)	228
Abb. 76:	Potenzialentfaltung innerhalb adaptiver Strukturen (eigene Darstellung)	230
Abb. 77:	Führung als Schlüssel zur Potenzialentfaltung und höherer Leistung (eigene Darstellung, aufbauend auf Abb. 13)	233
Abb. 78:	ITOK-Konzept und Führung (eigene Darstellung)	236
Abb. 79:	Das Wabenmodell der Gesunden Organisation mit Führungsidealtypen (eigene Darstellung)	238
Abb. 80:	Kombination von ITOK-Struktur und dem Wabenmodell der Gesunden Organisation aus der Führungsperspektive (eigene Darstellung)	239
Abb. 81:	Kontinuum von Selbstführung auf individuellem und Team-Level (basierend auf Stewart, Courtright & Manz, 2011)	241
Abb. 82:	GENIUS-Persönlichkeitsmodell®.	243
Abb. 83:	Beispielhafte Darstellung funktionaler und dysfunktionaler Einstellungen (eigene Darstellung)	246
Abb. 84:	Beispielhafte Bewertung der persönlichen Methodenkompetenz (GENIUS-Persönlichkeitsmodell®)	247
Abb. 85:	Sinnkopplung und Kopplungszustände (eigene Darstellung in Anlehnung an Borck, 2012)	265
Abb. 86:	Die drei Ebenen eines Problems nach von Fournier (2005) und wie dieses Buch zu deren Lösung beiträgt (eigene Darstellung)	268
Abb. 87:	Die Gesunde Organisation und Balancierte Führung (eigene Darstellung)	271
Abb. 88:	Stärkenbewertung nach dem GENIUS-Persönlichkeitsmodell®	274
Abb. 89:	Das »T-Shape«-Modell mit beispielhaftem Kompetenzprofil (eigene Darstellung)	280
Abb. 90:	T-Mitarbeiter als ideale Teammitglieder (eigene Darstellung)	281
Abb. 91:	Entwicklung von Augenhöhe-Beziehungen durch positive Führung, basierend auf Wedekind & Georgis (2014) Akzeptanztreppe (eigene Darstellung)	290
Abb. 92:	Raster zur gezielten Entwicklung von wirkungsvollem und wertorientiertem Führungsverhalten (in Anlehnung an Chan Kim & Mauborgne, 2014)	297
Abb. 93:	Arten, Beispiele und Effekte von Job Crafting (eigene Darstellung)	303
Abb. 94:	»Job Crafting«: Vorher-Diagramm mit beispielhaften Aufgabenbereichen (in Anlehnung an Wrzesniewski et al., 2010)	304

Abb. 95:	»Job Crafting«: Nachher-Diagramm mit neukonfigurierten Aufgabenbereichen (in Anlehnung an Wrzesniewski et al., 2010)	305
Abb. 96:	Effekte von »Job Crafting« auf Führung, Rollen und Vernetzung in Teams (eigene Darstellung)	309
Abb. 97:	Konsultativer Einzelentscheid (eigene Darstellung)	317
Abb. 98:	Beispielhafte Darstellung einer ambidexteren Organisationsstruktur (eigene Darstellung)	319
Abb. 99:	Vereinfachte Zusammenfassung der praktischen Vorgehensweisen für Führung auf den drei ITO-Ebenen (eigene Darstellung)	331
Abb. 100:	Dreieck der Selbstführung (eigene Darstellung)	334
Abb. 101:	Der Führungskodex nach Ulrich, Smallwood & Sweetman, 2009.	353