

Michael Vogel

Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2008 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783836624077

Michael Vogel

Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien

Michael Vogel

Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien

Michael Vogel

Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien

ISBN: 978-3-8366-2407-7

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main, Deutschland,
Bachelorarbeit, 2008

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Strategien.....	4
2.1 Definitionen	4
2.2 Zielsetzung und Wirkungsweisen.....	5
2.3 Präskriptive Strategieschulen.....	7
2.3.1 Designschule	7
2.3.2 Planungs- und Positionierungsschule	9
2.3.3 Kritik an den präskriptiven Schulen	12
2.4 Deskriptive Strategieschulen	13
2.4.1 Lernschule.....	13
2.4.2 Weitere deskriptive Schulen	15
2.5 Integrative Ansätze	20
2.5.1 Ansatz der Transformations- und Konfigurationsschule	22
2.5.2 Möglichkeiten der Integration	27
2.5.3 Grenzen	28
3 Führungskultur.....	30
3.1 Grundlegende Elemente von Führung.....	30
3.1.1 Legitimation.....	32
3.1.2 Verschiedene Ansätze.....	33
3.1.3 Aufgaben und Ziele von Führungskräften	37
3.1.4 Anforderungen an effektive Führungskräfte.....	39
3.1.5 Kommunikation als entscheidender Faktor	41
3.2 Transformationale Führung als Leitbild.....	43
3.2.1 Ansatz	43
3.2.2 Abgrenzung zur charismatischen Führung	46
3.2.3 Weiterführende und weiterentwickelte Ansätze	47
3.3 Unternehmenskultur	50
3.3.1 Definition	51
3.3.2 Grundpfeiler.....	56
3.3.3 Arten und Ausprägungen	58

4	Entscheidende Stellhebel bei der Strategieumsetzung	61
4.1	Balanced Scorecard als strukturelle Implementierungshilfe.....	63
4.2	Kulturelemente.....	64
4.3	Führungsverhaltenselemente.....	66
4.4	Führungsmodell	68
5	Zusammenfassung und Fazit	73
6	Literaturverzeichnis	76

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grundmodell der Designschule.....	8
Abb. 2: Voreingenommenheit in der Entscheidungsfindung.....	16
Abb. 3: Kartierung des Strategiegestaltungsraums.....	23
Abb. 4: Veränderungswürfel	25
Abb. 5: Karte der Veränderungsmethoden.....	26
Abb. 6: Aufgliederung des Strategieprozesses	28
Abb. 7: Der Führungsbegriff	30
Abb. 8: Rollendilemmata der Führung.....	31
Abb. 9: Führungsstile und -techniken.....	36
Abb. 10: Merkmale gesunder Individuen.....	48
Abb. 11: Zeitbalance-Modell	49
Abb. 12: Merkmale von Unternehmenskultur.....	50
Abb. 13: Harte und weiche Faktoren eines Unternehmens	53
Abb. 14: Dimensionen der Unternehmenskultur	54
Abb. 15: Drei Ebenen der Unternehmenskultur.....	56
Abb. 16: Artefakte	57
Abb. 17: Wirkungszusammenhänge von Führung, Strategie, Mitarbeiter und Unternehmenskultur	62
Abb. 18: Perspektiven der Balanced Scorecard.....	63
Abb. 19: Führungsmodell am Beispiel Fußball.....	69
Abb. 20: Plötzlich auftretende Ursachen für Veränderungen.....	70

1 Einleitung

Der Unternehmenswettbewerb hat sich durch die Kombination von technologischer Veränderung, Globalisierung, Regulierung als auch Deregulierung stark intensiviert (Gilmore und Warren, 2007, S. 106). Hybride Kundenverhaltensweisen sowie die demographische Entwicklung machen sich bemerkbar. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts findet darüber hinaus eine Vertiefung und Verbreiterung des Wissens statt. Weitere wichtige Trends und Ursachen des Wandels sind:

- Verwissenschaftlichung der Welt
- Internationalisierung
- Verrechtlichung der Beziehungen
- Werte im Wandel
- Sieg des Marktes als Ordnungsprinzip
- Von der Landwirtschaft über die Produktion hin zur Dienstleistung
- Verknappung der Ressourcen
- Bedrohung des Ökosystems

(von Rosenstiel und Comelli, 2003, S. 18 ff)

Auch betriebswirtschaftliche Zwänge, intensiver Wettbewerb sowie der Druck der öffentlichen Meinung können Anstöße zur Veränderungen sein (von Rosenstiel und Comelli, 2003, S. 210). Der Wandel ist Realität und stellt aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen eine Herausforderung für Unternehmen dar. Daher müssen Unternehmen mit den Konstanten Chaos und Veränderung zurechtkommen (Kavanagh und Ashkanasy, 2006, S. 81). Wenn Unternehmen gezwungen sind sich ständig zu verändern und weiterzuentwickeln, dann gilt das auch für die Menschen, die die Basis des Unternehmens darstellen (Neuberger, 2002, S. 81). Dies drückt sich in einem Anforderungswechsel an Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Teams aus (von Rosenstiel und Comelli, 2003, S. 130 f; Trux, 2003, S. 442). Unternehmen sind gezwungen sich diesen Veränderungen zu stellen und zielgerichtete Strategien zu erarbeiten, um am Markt erfolgreich zu sein. Der Begriff Strategie wird gerne und häufig, fast schon inflationär, verwendet. Dabei gibt sehr viele unterschiedliche Auffassungen und Denkansätze zur Strategie, wobei viele dieser Theorien den Charakter einer Modeerscheinung nie verlassen haben, so z. B. Benchmarking, Best Practice oder Shareholder Value (von Oetinger, 2003, S. 4).