

Michael Vogel

Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien

recht-wirtschaft-steuern

igel

VERLAG

Michael Vogel

Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien

IGEL Verlag

Michael Vogel

Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien

1. Auflage 2009 | ISBN: 978-3-86815-342-2

© IGEL Verlag GmbH , 2009. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses eBook wurde nach bestem Wissen und mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Im Hinblick auf das Produkthaftungsgesetz weisen Autoren und Verlag darauf hin, dass inhaltliche Fehler und Änderungen nach Drucklegung dennoch nicht auszuschließen sind. Aus diesem Grund übernehmen Verlag und Autoren keine Haftung und Gewährleistung. Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr.

Vorwort

Ausgangspunkt für dieses Buch war meine persönliche Feststellung, dass es in Unternehmen für nahezu Alles bereits Vorgehensweisen, Konzepte oder Strategien gibt. Doch wie viele dieser Konzepte werden dann tatsächlich auch erfolgreich umgesetzt und mit Leben gefüllt? Natürlich sind bereits unzählige Bücher über Führung als auch über Strategie geschrieben worden und ja, es finden Jahr für Jahr Strategie- und auch Führungseminare statt. Dennoch scheint es kein wirkliches Patentrezept für die richtige Strategieumsetzung zu geben. Mein Anspruch war es, ein Buch mit hoher wissenschaftlicher Qualität, aber dennoch mit Praxisbezug zu schreiben.

Nachhaltig beeindruckt hat mich speziell beim Thema Strategie das Buch von Prof. Mintzberg „Strategiesafari“. Erst durch diese Lektüre erschlossen sich mir die vielfältigen Dimensionen von Strategien und gaben mir so ein Fundament für meine weiteren Ausführungen rund um das Thema der „Führungskultur“. Bei der Literaturrecherche mit zum großen Teil auch internationaler Literatur wurde mir sehr deutlich, dass Führung nie nur singular betrachtet werden kann. Die Einzigartigkeit der Situation, ausgelöst durch jeweils individuelle Kombinationen menschlicher Eigenschaften, Aufgaben, Ansichten, Fähigkeiten und betrieblicher Umfeldbedingungen, führt dazu, dass es niemals ein perfektes Führungsverhalten geben kann.

Dennoch bin ich der Überzeugung, dass die Führungskraft der Schlüssel für eine erfolgreiche, wenn auch nicht perfekte, Strategieumsetzung ist. Erfolgsversprechend hierbei ist ein transformationaler Führungsstil. Durch diesen werden Mitarbeiter befähigt flexibel auf anspruchsvolle und niemals gleiche Situationen angemessen zu reagieren. Aktive, offene und ehrliche Kommunikation steht dabei im Mittelpunkt. Dadurch erscheinen Veränderungen – also Strategieumsetzungen – erfolgreicher steuerbar.

Eine interessante Parallele stellt dabei das Fußballtrainermodell als Führungsmodell dar...

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser Lektüre. Auf Ihre Anregungen, Feedback, Meinungen oder auch Kritik unter michaelvogel@email.de freue ich mich sehr.

Danken...

möchte ich zuallererst meinen Eltern. Außerdem auch Joachim Heine, Günter Ramold und Dr. Michael Reinhart, Michael Stief, die stets dafür gesorgt haben, dass ich „Bodenhaftung“ behalten habe und mich bzw. meine Gedanken und Ideen immer wieder kritisch hinterfragt haben.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Freundin Lisa bedanken! Sie wusste stets meine manchmal konfuse Gedanken zu ordnen und diese dann auch noch wohlformuliert aufs Papier zu bringen. Zudem hat sie mich stets moralisch und auch zeitlich unterstützt!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung	1
2 Strategien	3
2.1 Definitionen	3
2.2 Zielsetzung und Wirkungsweisen	4
2.3 Präskriptive Strategieschulen	5
2.3.1 Designschule	6
2.3.2 Planungs- und Positionierungsschule	8
2.3.3 Kritik an den präskriptiven Schulen	10
2.4 Deskriptive Strategieschulen	11
2.4.1 Lernschule	12
2.4.2 Weitere deskriptive Schulen	14
2.5 Integrative Ansätze	19
2.5.1 Ansatz der Transformations- und Konfigurationsschule	20
2.5.2 Möglichkeiten der Integration	26
2.5.3 Grenzen	27
3 Führungskultur	28
3.1 Grundlegende Elemente von Führung	28
3.1.1 Legitimation	30
3.1.2 Verschiedene Ansätze	31
3.1.3 Aufgaben und Ziele von Führungskräften	35
3.1.4 Anforderungen an effektive Führungskräfte	37
3.1.5 Kommunikation als entscheidender Faktor	39
3.2 Transformationale Führung als Leitbild	40
3.2.1 Ansatz	41
3.2.2 Abgrenzung zur charismatischen Führung	44
3.2.3 Weiterführende und weiterentwickelte Ansätze	45
3.3 Unternehmenskultur	47
3.3.1 Definition	49
3.3.2 Grundpfeiler	53
3.3.3 Arten und Ausprägungen	56
4 Entscheidende Stellhebel bei der Strategieumsetzung	58
4.1 Balanced Scorecard als strukturelle Implementierungshilfe	60
4.2 Kulturelemente	61
4.3 Führungsverhaltenselemente	62
4.4 Führungsmodell	65
5 Zusammenfassung und Fazit	70
Literaturverzeichnis	73

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Grundmodell der Designschule	7
Abb. 2:	Voreingenommenheit in der Entscheidungsfindung	15
Abb. 3:	Kartierung des Strategiegestaltungsraums	22
Abb. 4:	Veränderungswürfel	23
Abb. 5:	Karte der Veränderungsmethoden	24
Abb. 6:	Aufgliederung des Strategieprozesses	26
Abb. 7:	Der Führungsbegriff	28
Abb. 8:	Rollendilemmata der Führung	29
Abb. 9:	Führungsstile und -techniken	34
Abb. 10:	Merkmale gesunder Individuen	46
Abb. 11:	Zeitbalance-Modell	47
Abb. 12:	Merkmale von Unternehmenskultur	48
Abb. 13:	Harte und weiche Faktoren eines Unternehmens	51
Abb. 14:	Dimensionen der Unternehmenskultur	52
Abb. 15:	Drei Ebenen der Unternehmenskultur	54
Abb. 16:	Artefakte	55
Abb. 17:	Wirkungszusammenhänge von Führung, Strategie, Mitarbeiter und Unternehmenskultur	60
Abb. 18:	Perspektiven der Balanced Scorecard	61
Abb. 19:	Führungsmodell am Beispiel Fußball	67
Abb. 20:	Plötzlich auftretende Ursachen für Veränderungen	68