

Kurt Nagel | Thomas Menthe

Die neue Rolle der Führungskraft

2., überarb. u. erw. Auflage



Verlag Wissenschaft & Praxis



EDITION MANAGEMENT

Kurt Nagel | Thomas Menthe

Die neue Rolle der Führungskraft

2., überarb. u. erw. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89673-671-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2014

D-75447 Sternefeld, Nußbaumweg 6

Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Umschlagphoto: © Bryce Newell – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

Das 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.

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

Inhalt

Einleitung	9
1 Das Unternehmen der Zukunft.....	13
1.1 Differenzierung im Wettbewerb	13
1.2 Akzeptanz und Managen der Veränderungen	13
1.3 Operieren als „Venture Capitalist“	15
1.4 Erkennen der weltweiten Transparenz für Kunden	15
1.5 Agieren als globaler Partner	16
1.6 Schaffen von IT-gestützten, umfassenden Netzwerken.....	19
1.7 Generieren von Wettbewerbsvorteilen durch Innovationen	20
2 Die neue Rolle der Führungskraft.....	27
2.1 Trends und Anforderungen für die Führungskraft der Zukunft.....	27
2.1.1 Wandel in der Arbeitswelt	27
2.1.2 Wandel in der Führung.....	30
2.1.3 Erfahrungen aus der Praxis	40
2.1.4 Grundlage der Führung und ihre Interpretation.....	43
2.1.5 Die Entwicklung zum emotional intelligenten Manager	50
2.2 Die neue Rolle der Führungskraft.....	58
2.2.1 Die Führungskraft als Strategie: Erfolgreiche Umsetzung von Geschäftsstrategien und Plänen	60
2.2.2 Die Führungskraft als Entscheider	77
2.2.3 Die Führungskraft als Personalverantwortlicher: Mit dem optimalen Führungsverhalten gewinnen.....	83
3 Die besten Empfehlungen zur Rolle der Führungskraft als Strategie	93
3.1 Durch Strategien die Zukunft sichern.....	93
3.1.1 Zielsetzung des Leitfaden-Strategie-Papiers	93
3.1.2 Die 8 Bausteine des Strategie-Papiers	95
3.2 Die Realisierung von Zielsystemen	113
3.2.1 Ziele erarbeiten und formulieren	113
3.2.2 Kooperative Zielvereinbarung	114
3.3 Leistungsmanagement durch Indikatoren und Kennzahlen	120
3.3.1 Zielsetzung.....	120
3.3.2 Vorsehen.....	121
3.3.3 Stellenwert der Betriebswirtschaftlichen Kennzahlen.....	122
3.3.4 Benchmarking-Ansätze: Ein ganzheitlicher Ansatz für Führungskräfte.....	123

3.4	Management und ethische Verantwortung	136
4	Die besten Empfehlungen zur Rolle der Führungskraft als Entscheider	139
4.1	Handlungskompetenz – Die sieben K-Faktoren	139
4.2	Führung und Organisationsstrukturen/Organisationsprozesse	140
4.3	Die Führungskraft und das Managen von Projekten.....	143
4.3.1	Erkennen von Projekten.....	143
4.3.2	Bewerten der Projekte in einer Rangfolge – eine vitale Führungsaufgabe	144
4.3.3	Auswahl der Projekte	145
4.3.4	Kontrollieren der Projekte.....	150
4.4	Die Führungskraft als Manager der Erfolgsfaktoren in der Unternehmensführung.....	153
4.4.1	Die Vorgehensweise:	153
4.4.2	Vernetzen der Erfolgsfaktoren	157
4.5	Die Führungskraft und das Treffen besserer Entscheidungen – dargestellt am Beispiel der Nutzwertanalyse	159
4.5.1	Zielsetzung der Methode.....	159
4.5.2	Das Vorgehen bei der Anwendung der Nutzwertanalyse.....	160
5	Die besten Empfehlungen zur Rolle der Führungskraft als Personalverantwortlicher	165
5.1	Führung und Personalentwicklung	165
5.2	Persönlichkeitsentwicklung in der Personalführung.....	169
5.3	Leadership und Transformation.....	174
5.3.1	Warum Führungskräfte benötigt werden und welche Kernverantwortlichkeiten erforderlich sind	174
5.3.2	Die Transformation eines Managers zu einer Führungskraft	176
5.3.3	Kommunikation – Die Sprache der Leadership:	179
5.3.4	Organisationsziele und Individualziele in der Motivation	183
5.3.5	Die Führungsstruktur.....	186
5.3.6	Die Ausgestaltung von Werten und Teamkulturen	188
5.4	Führungsstil.....	190
5.5	Analyse des eigenen Führungs-Verhaltens.....	196
5.6	Die richtigen Motivatoren	199
5.7	Managen von Teams	209
5.7.1	Die Teamfähigkeiten	209
5.7.2	Die Führungskraft als Moderator von Teams	214

5.8	Coaching in der Führung	218
5.8.1	Das Coachen als Führungsaufgabe.....	218
5.8.2	Ein Vorschlag zum Coaching	228
6	Change Management als Aufgabe der Führungskraft	237
6.1	Grundsätzliches Verständnis von Change Management	239
6.2	Change Management als Erfolgsfaktor.....	240
6.3	Formen von Widerstand	240
6.4	Arten des Wandels oder der Veränderungen	241
6.5	Prozess der Veränderung.....	243
6.5.1	Ansätze für Change Management Methoden.....	245
6.5.2	Aufgaben von Führungskräften in Change Prozessen.....	253
	Quellenverzeichnis	265
	Angaben zu den Autoren.....	268

Vorwort zur zweiten Auflage

In der zweiten Auflage finden Sie als Leser zwei wichtige Themen anhand von anschaulichen Beispielen dargestellt und durch anwendbare Hinweise ergänzt.

Das Thema Leadership und die dazugehörige Transformation der Führungskraft sind entscheidend für die effektive Führungsarbeit. Diese Kernaufgabe beinhaltet die wirkungsvolle Kommunikation des Leaders mit dem Team sowie die Verantwortungsübernahme und Selbstverpflichtung (Commitment) des Führers, um Resultate zu erbringen, statt Erklärungen abzugeben. Die Mitarbeiter-Motivation wird durch das Erwartungsmodell beschrieben und bietet Ideen und Einsichten im individuellen Umgang mit den Geführten

Das Thema Change Management gilt heutzutage als Erfolgsfaktor einer Führungskraft, um Veränderungen schnell in verschiedenen Bereichen umzusetzen. Wie Führungsstil, Methoden, systemische Ansätze und Werkzeuge die Arbeit in der Veränderung beeinflussen und erleichtern, erfahren Sie anhand eines Falles aus der Arbeit einer Unternehmensberatung. Ein professionelles Projektmanagement von der Initiierungsphase bis zur Evaluierung wird mit den Aufgaben der Risikobetrachtung, Organisation, Mitarbeiterkommunikation und Motivation erläutert.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Einleitung

Über das Thema Führungskräfte gibt es inzwischen eine solche Vielzahl von Publikationen, dass es fraglos nicht einfach ist, ein neues Buch zu diesem Thema mit Erfolg im Markt zu platzieren.

Die beiden Autoren haben diese Herausforderung – auch ermutigt von zahlreichen Führungskräften – dennoch angenommen und legen ein Werk vor, das nicht alltäglich ist.

Der Mehrwert für die Leser und Anwender liegt darin:

- Die Autoren verkörpern eine optimale Symbiose zwischen Praxis und Wissenschaft. Sie haben es verstanden, die Praxis innovativ und zielführend zu befruchten.
- Die Autoren haben mehr als 60 Bücher zur Praktischen Unternehmensführung verfasst. Basis der Publikationen war hier vorwiegend die Analyse der vorhandenen Publikationen und das Entwickeln von originären Systemen und Lösungsvorschlägen.
- Die Autoren führen seit vielen Jahren erfolgreich Vorträge und Seminare zur Führungskräftebildung durch. Beide Verfasser sind hervorragende Referenten, die ihre Zuhörer begeistern.
- Die Autoren sind seit Jahren unternehmerisch tätig. Herr Menthe hat als Unternehmer herausragende Preise erhalten. Herr Nagel begleitet seit vielen Jahren Unternehmer, die Auszeichnungen und Preise für außerordentliche Leistungen erhalten haben.
- Für beide Autoren steht der Praxistransfer im Mittelpunkt. Die Leser erhalten konkrete Vorschläge zur direkten Umsetzung.
- Die Autoren verfügen über eine hohe, ganzheitliche Kompetenz, die ihnen permanent von Führungskräften, die sie coachen, bestätigt wird.
- Die getroffenen Aussagen, die konkreten Vorschläge und die entwickelten Methoden haben ihre Bewährungsprobe in der Praxis bestanden.

Im ersten Kapitel werden Aussagen zum Unternehmen der Zukunft gemacht. Daraus werden in Kapitel 2 Ableitungen zur neuen Rolle der Führungskraft fixiert. Die Struktur der weiteren Kapitel ist durch die Gliederung der Tätigkeiten der Führungskraft als Strategie, Entscheider und Personalverantwortlicher gegeben. In den Kapiteln 3 bis 5 werden der Führungskraft konkrete Vorschläge zur Wahrnehmung der neuen Aufgaben gegeben.

Die Gliederung des Buches geht aus der folgenden Abbildung hervor.

Die Autoren wünschen allen Lesern weiterführende Erkenntnisse sowie ein persönliches und unternehmerisches Wachsen am Umsetzen.

Sie erhalten, wenn Sie dies wünschen, eine weitergehende, individuelle Beratung sowie Vorschläge zu Seminaren, Workshops, Vorträgen und computergestützten Methoden.

Düsseldorf/Zürich, im Mai 2014
Prof. Dr. Dr. habil. Kurt Nagel und Thomas Menthe

Adressen der Autoren:

Prof. Dr. Dr. Kurt Nagel
Hohenstaufenstraße 8/3
D-71067 Sindelfingen
www.gettop.de
kurt.nagel@t-online.de

Menthe Management GmbH
Thomas Menthe
Mülheimer Str. 18
D-40239 Düsseldorf
www.thomasmenthe.de
tm@thomasmenthe.de