
Inhalt

Leistung aus Kultur – einleitende Worte	XIII
1 Im Spannungsfeld zwischen Leistung und Kultur	1
1.1 Was bedeutet Leistung im Unternehmen?	2
1.1.1 Sachzentrierte Leistung	3
1.1.2 Personenzentrierte Leistung	3
1.1.3 Der Leistungsbegriff in Unternehmen und seine Einbindung in die Kultur	5
1.1.4 Der Unterschied zwischen Spitzenleister und Bestleister	6
1.2 Was ist Kultur im Allgemeinen und Unternehmenskultur im Speziellen?	8
1.2.1 Kultur ist nichts für die Toolbox von Managern und Beratern	9
1.2.2 Unternehmenskultur ist eine über drei Ebenen gespreizte Komplexität	9
1.2.3 Wenn die Menschen von einem einheitlichen Leistungsverständnis ausgehen, kann man von Leistungskultur sprechen.	11
1.2.4 Störungen richten mehr Kulturschäden an, als Culture- Change-Programme wiedergutmachen können	13
1.2.5 Der Mangel an Kulturdenken kommt teurer als das Übersehen ökonomischer Fakten	14
1.3 Neue Chancen für Firmen durch gesellschaftlichen Kulturwandel	15

1.3.1	Die alten Zeiten waren nicht besser, aber kulturprägender	15
1.3.2	Wechselbad: Von einem Extrem ins andere	16
1.3.3	Wer soll die Kultur und Werte vermitteln, die der junge Mensch zur Orientierung braucht?	17
1.3.4	Von der Papageienära zur Katzengesellschaft	18
1.3.5	Das japanische Modell ist kein gutes Beispiel für das, was wir in Zukunft brauchen	18
1.3.6	Die bisherigen Formen des Krisenmanagements sind ungeeignet zur Rückgewinnung verlorenen Vertrauens. ...	20
1.3.7	Die Vertrauenskrise ist keine Folge der Finanzkrise.	21
1.3.8	Die Kultur für kurzfristige Ziele zu opfern gefährdet langfristige Ergebnisse.	22
1.3.9	Das weit verbreitete Verständnis von Management und Leadership ist nicht mehr zeitgemäß	22
1.3.10	Keine überzeugende Idee: Der Mensch als Produktionsfaktor	23
1.4	Was Mitarbeiter bewegt, zum Unternehmenserfolg beizutragen ...	24
1.4.1	Wachstumsstrategien greifen jenseits einer Kultur gesunden Wachstums ins Leere	26
1.4.2	Synchronismus der Bedürfnisse zwischen Führenden und Geführten	26
1.4.3	Leistungskultur ist kein Modell, sondern ein Fingerabdruck des Unternehmens	27
1.4.4	Der unmittelbare Chef ist nur zum Teil für das Engagement der Mitarbeiter verantwortlich.	28
1.4.5	Die individuelle Motivation kann von der Unternehmensleitung selbst gefördert werden.	28
1.4.6	Die Treiber der Leistungskultur haben viele Gesichter ...	30
1.5	Was Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander verbindet ...	31
1.5.1	Man kann nicht vorsichtig genug sein in der Wahl seiner missglückten Botschaften	32
1.5.2	Vom Umgang mit Performern	35
1.5.3	Menschen sind in Ausübung ihres Hobbys Bestleister. ...	36
1.5.4	Der Stress im Hobby nährt, der Stress im Beruf zehrt ...	37

1.5.5	Stress ist der Leistungskiller mit der größten Durchsetzungskraft	38
1.6	Von der Management-Tool-Verwaltung zum Innovations-Kraftwerk	40
1.6.1	Wie sich ein Unternehmen durch Methodenüberfrachtung ausbremst	43
1.6.2	Leistungskultur ist ein spürbarer Zustand von Dauer ...	45
1.6.3	Es gibt niemanden in einer Organisation, der nicht für Bestleistung zu gewinnen ist	47
1.6.4	Man kann nicht einfach mal einen Fragebogen ins System schicken und auf ehrliche Antworten hoffen ...	48
1.7	Wahr ist, was wahrgenommen wird	50
1.7.1	Geschliffene Rhetorik kann Authentizität zunichtemachen	50
1.7.2	Emotionale Tuchfühlung statt Verbalerotik	52
1.8	Die Interdependenz von Leistungs- und Kulturparametern ...	53
1.9	Fallbeispiel Spitzenleister und Bestleister: Was hat das Unternehmen davon?	57
	Literatur	59
2	Leistungsfördernde Unternehmenskultur	61
2.1	Wer Leistungskultur sagt, muss ein Höchstmaß an Kultur meinen	62
2.1.1	Wer ein Boot versenkt, richtet einen Sachschaden an, wer einen Menschen nach unten drückt, riskiert Sabotage an der Persönlichkeit.	63
2.1.2	Wenn die Hütte brennt, hat der Drache der Entropie bereits Feuer gespuckt	64
2.2	Das Bild vom Menschen ist die Offenbarung der Unternehmenskultur	66
2.2.1	Vom Homo oeconomicus und anderen Formen der Realitätsentfremdung	67
2.2.2	Der Mensch verfügt potenziell über kaum vorstellbare Möglichkeiten zur Selbststeuerung	70
2.2.3	Die Systemtheorie betont die Wechselwirkung zwischen autonomem Individuum und der realitätssetzenden Organisation	72

2.2.4	Führende sind die Gastgeber eines funktionierenden Systems	74
2.2.5	Leistungskultur ist auf Dauer nur in einem offenen System denkbar	77
2.2.6	Konflikte sind die Leistungsbremse eines Systems, wenn man sie nicht anpackt	78
2.2.7	Effizienz und Effektivität einer Organisation sind eine Frage des Selbstverständnisses der Menschen in dieser Organisation	80
2.2.8	Ankerpunkte für das Menschenbild in einer die Organisation durchflutenden Leistungskultur	83
2.3	Leitdenken verankern und penetrieren	84
2.3.1	Die Misere der Leitbilder ist ein Ergebnis der Inkonsequenz.	85
2.4	Wenn Menschen für das Leben der Werte Verantwortung übernehmen.	88
2.4.1	Lückenlose Übereinstimmung von Denken und Handeln	89
2.4.2	Wachstum des Individuums führt zum Wachstum des Unternehmens	90
2.4.3	Je mehr der Mensch wert ist, umso leichter lassen sich Werte leben	91
2.4.4	Beim Lesen von Leitbildtexten muss ein Kribbeln durch den Körper ziehen	92
2.5	Fallbeispiel Menschenbild	93
	Literatur	95
3	Zukunftsweisende Organisationsformen.	97
3.1	Welche Organisationsformen sind geeignet, das Beste zu erreichen?	98
3.2	Formen der strukturierten Organisation	99
3.2.1	Merkmale der Linien- oder Aufbauorganisation	99
3.2.2	Merkmale der Matrixorganisation	100
3.2.3	Merkmale der primären/sekundären Mischorganisation	102
3.3	Formen der systemischen Organisation	103
3.3.1	Die Rollenorganisation als Weiterentwicklung der Prozessorganisation	104

3.3.2	Der Mensch ist Leistungsmittelpunkt, nicht Produktionsfaktor	105
3.4	Die Fluide Organisation (FLO).....	106
3.4.1	Wenn der Rollenverantwortliche mit seiner Rolle im Einklang ist	108
3.4.2	Der Mensch wächst mit seinen Rollen in seiner Persönlichkeit	110
3.4.3	Die Fluide Organisation wird den Anforderungen der Zukunft umfassend gerecht	111
3.4.4	Der Chef hinter dem Chef – oder Kunden, Kunden, Kunden	114
3.4.5	Das Effizienzkonzept der Organisation.	118
3.4.6	Die personale Kompetenz des Rollenverantwortlichen	120
3.4.7	Die Fluide Organisation ist ein radikal anderer Ansatz	121
3.4.8	Kundensegmentierung kann man nur an Kundenbedürfnissen ausrichten.	125
3.4.9	Das Zusammenführen von Prozess, Aktivität, Rolle und Rollenverantwortlichem	127
3.4.10	Die Vorteile der Fluiden Organisation im Rahmen einer durchgängigen Leistungskultur	129
3.5	Fallbeispiel Fluide Organisation	134
	Literatur	137
4	Das andere Verständnis von Führung	139
4.1	Die Führungsrolle.	140
4.1.1	Führung eignet sich nicht zur Motivation von Mitarbeitern	141
4.1.2	Führung ist die Kunst, sich den Stärken seiner Mitarbeiter anzuvertrauen	143
4.1.3	Von der klassischen Führung zur Steuerungsverantwortung.	148
4.1.4	Es gibt Manager, es gibt Leader – die Kombination aus beidem ist eher selten	149
4.1.5	Ich bewundere Führende, die ihre Rolle ausfüllen	152
4.1.6	Mitarbeiter oder Arbeitnehmer – wen	

	brauchen Sie?	153
4.1.7	Warum Spitzenleister anders geführt werden müssen ...	154
4.1.8	Wertschätzung ist keine Führungsmethode.	156
4.1.9	Führungsstile und -techniken sind Bremsklötze der Leistungskultur	157
4.2	Führung individualisieren, nicht idealisieren	159
4.2.1	Ergebnisorientiert steuern: Nicht die Selbststeuerungskräfte des Menschen aushebeln	160
4.2.2	Führen hieß gestern: Planen und Ziele setzen – Führen heißt heute: Denkbeweglichkeit fordern und treiben	161
4.2.3	Die Zukunft nimmt keine Rücksicht auf Planzahlen ...	164
4.2.4	Der Feldzug der Denkbeweglichkeit – oder: Die Intelligenz wird missbraucht, wenn man das tut, was man schon immer getan hat	165
4.2.5	Das Denken um scheinbar unauflösbare Widersprüche gleicht einem Amoklauf	166
4.2.6	Der Unterschied zwischen rigider Planung und denkbeweglicher Ausrichtung	168
4.2.7	Höchstleistungskulturen sind störungsresistente Organisationen auf dem Gipfel von Leistung und Kultur.	169
4.3	Fallbeispiel Führen durch Verantwortung	170
	Literatur	172
	Leistung aus Kultur – der Wandel für den Wandel	173
	Anhang A.	175
	Menschenbildtheorie	175
	Anhang B.	190
	Rollentheorie	190
	Literaturangaben.	195

Leistung aus Kultur

Wie aus "Arbeit-Nehmern" Bestleister werden

Saaman, W.

2012, XXIII, 195 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3404-8