

Arbeits- und Systemgestaltung

Schriftenreihe des Arbeitswissenschaftlichen Instituts Bremen und des
Steinbeis Transferzentrums für innovative Systemgestaltung und
personale Kompetenzentwicklung der Universität Bremen

Lars Förster

Werteausgleichende Führung

Überwindung des Spannungsverhältnisses zwischen Effektivität
und Effizienz kreativitätsabhängiger Organisationen

Band 1/2005

Hrsg.: Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg

D 46 (Diss. Universität Bremen)

Shaker Verlag
Aachen 2005

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Zugl.: Bremen, Univ., Diss., 2005

Copyright Shaker Verlag 2005

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-4676-2

ISSN 1861-9371

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Werteausgleichende Führung

Überwindung des Spannungsverhältnisses zwischen Effektivität und Effizienz
kreativitätsabhängiger Organisationen

Erfolgreiche Organisationen vollbringen effektive und effiziente Spitzenleistungen. Sie sind innovativ, mobilisieren alle verfügbaren humanen Energien und konzentrieren diese auf die relevanten Herausforderungen. Erfolg ist machbar! Doch auf der anderen Seite verfallen immer mehr Organisationen in einen Sparwahn, der zwar kurzfristig die Löcher stopft, während die langfristige Lebensfähigkeit zerstört wird. Warum investieren sie kaum noch in zukünftige Wettbewerbsvorteile? So vehement Innovationen nach außen proklamiert werden, so kreativitätshemmend ist doch die Realität der meisten Organisationen: Ein Großteil der humanen Energie bleibt ungenutzt. Innere Kündigungen sind längst nicht der Ausnahmefall, sondern der Regelfall. Dieses Buch bringt die komplexen Zusammenhänge auf den Punkt. Es erklärt einerseits die aktuellen Entwicklungen, wie zum Beispiel den zunehmenden Mangel an Innovation und Führungsfähigkeit. Andererseits zeigt das richtungweisende Konzept der *Werteausgleichenden Führung*, was konkret zu tun ist, um eine Organisation wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Das Konzept der *Werteausgleichenden Führung* hilft auf einfache und wirkungsvolle Weise, die gegenwärtige Lage von Organisationen zu analysieren und Handlungsfelder zu identifizieren. Führungskräfte, Berater und Coaches können mit Hilfe des vorliegenden Konzeptes ihre eigene Kompetenz und Wirkungsweise auf eindrucksvolle Weise professionalisieren und so ihren Organisationen und Klienten zu nachhaltigem Erfolg verhelfen.

Im Rahmen des vorliegenden Buchs wird verdeutlicht, dass ein Mangel an kreativer Leistungsfähigkeit mit einem Mangel an Führung und einer ungesunden Übertreibung des Wertes Effizienz korreliert. Die langfristige Lebensfähigkeit von Organisationen erhöht sich durch die Zunahme der kreativen Leistungsfähigkeit. Diese erhöht sich durch professionelle Führung und ein positives Spannungsverhältnis der Werte Effektivität und Effizienz. Ein Spannungsfeld optimal zu nutzen und zu beeinflussen, setzt eine dissoziative Betrachtung von einer Metaperspektive voraus.

Neben der Notwendigkeit kreativer Leistungen und der Verankerung zwingender Faktoren in der Konfiguration und Kultur von Organisationen werden Organisationen als soziale Systeme beschrieben. Eine systemtheoretische Sicht ist notwendig, um die kreative Leistungsfähigkeit als Organisationseigenschaft und die zugrunde liegenden Mechanismen zu verstehen sowie wirksame Führung zu ermöglichen. Soziale Systeme gehen mit komplexen Handlungssituationen einher. Daher wird auf menschliches

Verhalten in solchen Situationen eingegangen. Es wird herausgearbeitet, warum die Führung einer Organisation keine kreativen Leistungen erzwingen kann, sondern fördern muss. Entsprechend werden die Voraussetzungen für kreative Leistungen analysiert. Ist es das Ziel einer Organisation, dauerhaft lebensfähig zu agieren, muss diese zwingend solche Rahmenbedingungen entwickeln und erhalten. Vom Individuum ausgehend werden kreativitätsförderliche Rahmenbedingungen sowohl für die eine Organisation bildenden Sub-Systeme als auch für die sie umgebenden Umweltsysteme berücksichtigt, da sich diese gegenseitig beeinflussen.

Humane Energie ist die wesentliche Antriebskraft kreativer Leistungen. Daher wird der Frage nachgegangen, wie diese Energie u.a. in Form von Engagement und Kreativität einer Organisation zur Verfügung steht. Es wird dargelegt, wie eine adäquate Führung diese Potenziale für die Leistungsfähigkeit einer Organisation nutzen kann und muss.

Es gibt eine Art „natürlichen“ Zustand, indem Führung humane Energien weckt und lenkt, Mitarbeiter mit Engagement kreative Leistungen im Rahmen sozialer Systeme erbringen und so ihren Organisationen eine vitale Lebensfähigkeit verschaffen. Dieser Zustand liegt vor, wenn die Grundwerte menschlichen Verhaltens ausgewogen berücksichtigt werden und das Spannungsverhältnis zwischen Effektivität und Effizienz ausgehalten, weiterentwickelt und genutzt wird. Dies gelingt Organisationen und deren Führungskräften mit Hilfe des Modells der *Werteausgleichenden Führung*. Dessen immanente Mechanismen und Universalität werden anhand von unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten dargestellt.