

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



Lars Förster ist Diplom-Ingenieur und Prozessberater. Sein breites Tätigkeitsspektrum reicht von der Entwicklung innovativer Produkte bis zur Organisationsentwicklung. Seine praktischen Erfahrungen als Führungskraft und Leadership-Coach sowie sein fundiertes Know-how machten ihn zum beehrten Kongressreferenten und Lehrbeauftragten für Unternehmensführung, F&E- und Projektmanagement. Führungskräfte und Organisationen coacht und unterstützt er unter anderem bei der Umsetzung des von ihm entwickelten Konzepts der *Werteausgleichenden Führung*.

www.lars-foerster.de

Vorwort zur Schriftenreihe

Das Arbeitswissenschaftliche Institut Bremen (aib) und das Steinbeis Transferzentrum für innovative Systemgestaltung und personale Kompetenzentwicklung (stz) an der Universität Bremen erarbeiten unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing Franz J. Heeg in Kooperation mit Organisationen verschiedener Branchen (profit- und non-profit-Bereich) und Größenordnungen Aufgabenstellungen zur Neugestaltung bzw. Optimierung von Arbeitssystemen.

Insbesondere geht es dabei um eine aufgaben- und nutzergerechte Gestaltung von Organisationen (Prozesse und Strukturen), Technik (insbesondere auch Informationstechnik) und Qualifikation von Fach- und Führungskräften (Methoden-, soziale- und personale Kompetenzen) – dies unter besonderer Berücksichtigung der Beseitigung bzw. Verminderung von psychosozialen Belastungsfaktoren (Stressoren) und der Förderung von Sicherheit, Gesundheit und Nachhaltigkeit im Betrieb.

Die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung von organisatorisch-technischen und qualifikatorisch-organisatorischen Innovationen bilden den Rahmen der Arbeiten der beiden Institute. Industrial und Service Engineering bzw. Systems Engineering bilden auch die Basis der technischen Infrastruktur der Institute.

Eine wichtige Unterstützung dieser Aktivitäten ist durch die Zugehörigkeit zu einem ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich der Universität Bremen gegeben, dem Fachbereich Produktionstechnik, sowie durch die Umsetzung von ingenieurmäßigen Vorgehensweisen bei überdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsaufgaben sowie der Umsetzung der hier entwickelten Erkenntnisse in die Lehre für Studierende und Mitarbeiter/-innen aller Hierarchiestufen in Organisationen.

Der Reihenerausgeber

Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg

Danksagung

Die Ideen und Konzepte zur vorliegenden Arbeit spiegeln meine langjährigen Erfahrungen in unterschiedlichen Organisationen wider. Mit der vorliegenden Arbeit ist es mein Ziel, das Verständnis menschlicher – insbesondere kreativer und innovativer – Leistungsfähigkeit zu erhellen und eine effektivere und effizientere Nutzung humaner Ressourcen zu ermöglichen. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass der Erfolg von Organisationen entscheidend durch die Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen und letztendlich durch professionelle und optimistische Führung bestimmt wird.

So gilt mein Dank meinen bisherigen Kolleginnen und Kollegen. Insbesondere danke ich Herrn Franz Hasler für die prägende Zusammenarbeit bei der Audi AG und seinen Anstoß zur Inangriffnahme einer nebenberuflichen Promotion. Herrn Prof. Franz J. Heeg danke ich ganz besonders für die wissenschaftliche Betreuung, das gezeigte Interesse am Thema, die hilfreichen und förderlichen Diskussionen sowie die Begutachtung der Arbeit. Herrn Prof. Dieter H. Müller danke ich für die Übernahme des Koreferates. Des Weiteren gilt mein Dank Herrn Prof. Arnim von Gleich, Frau Dr. Marita Sperga, Herrn Thomas Bruns sowie Herrn Michael Böge für ihr Mitwirken im Prüfungsausschuss. Für zahlreiche inhaltliche Diskussionen danke ich meiner Schwester Claudia und meinem Bruder Detlev außerordentlich. Frau Susanne Lenz gilt mein großer Dank für die Korrektur des Manuskripts. Meinen Eltern und Freunden, insbesondere Markus Häveker und Erik Lehmann danke ich für ihr Mitwirken und ihre Ermutigung. Ganz besonders danke ich meiner Frau Katrin für ihre fachlichen Impulse und Anregungen sowie für ihre Geduld und Motivation.

*Lars Förster
Bremen, im Dezember 2005*

1.	Einleitung	1
1.1	Überblick und Fragestellung	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Aufbau der Arbeit	3
1.4	Hintergrund	5
2.	Kreativität als lebenssichernde Organisationseigenschaft	13
2.1	Organisationsentwicklung	14
2.2	Schaffung und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit	18
2.3	Entwicklung der Organisationskultur	22
3.	Systeme kreativitätsabhängiger Organisationen	25
3.1	Systemtheoretische Ansätze	25
3.2	Systemische Grundmechanismen	28
3.3	Systemisches Modell der kreativitätsabhängigen Organisation	30
3.4	Handlungssituationen in komplexen Systemen	31
4.	Wo Kreativität am besten gedeiht	35
4.1	Kreative Leistungen	35
4.2	Komplexität als Nährboden kreativer Leistungen	37
4.3	Das kreative Individualsystem	38
4.4	Das kreative Organisationssystem	41
4.5	Das kreative Umweltsystem	45
5.	Humane Energie als Antriebskraft kreativer Leistungen	47
5.1	Humane Energie	47
5.2	Komplexitätsaufbau durch Entropieabbau	49
5.3	Aktivierung und Engagement	49
5.4	Humane Energie als Engpassressource	53
5.5	Folgen energetischer Paradigmen für die Mitarbeiterführung	54

6.	Führung kreativer Organisationen	57
6.1	Führung und Management	57
6.2	Kernfunktion und Bedeutung der Führung	60
6.3	Essentielle Führungsfähigkeiten	62
6.4	Entwicklung von Führungskompetenz	65
6.5	Entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen	69
6.6	Das Führungssystem	71
6.7	Organisationskreativität durch strategische Konfigurationen	76
7.	Werteausgleichende Führung	79
7.1	Werte	79
7.2	Orientierungsfunktion von Werten	80
7.3	Verhalten und Wahrnehmung	81
7.4	Grundwerte sozialer Systeme	82
7.4.1	Bindung als kooperationsfördernder Wert	84
7.4.2	Unabhängigkeit als identitätsfördernder Wert	86
7.4.3	Erwerb als nachhaltigkeitsfördernder Wert	87
7.4.4	Exploration als anpassungsfördernder Wert	88
7.5	Werteintegration	90
7.5.1	Das Spannungsverhältnis zwischen Bindung und Unabhängigkeit	92
7.5.2	Das Spannungsverhältnis zwischen Erwerb und Exploration	98
7.6	Modell der Werteausgleichenden Führung	101
8.	Anwendung des Modells der Werteausgleichenden Führung	111
8.1	Ebenen der Anwendung	111
8.1.1	Werteausgleichende Organisationsführung	112
8.1.2	Werteausgleichende Selbstführung	121
8.1.3	Werteausgleichende Mitarbeiterführung	122
9.	Resümee und Ausblick	129
	Anhang	131
	Bibliographie	151