

# Leistung aus Kultur

Wie aus "Arbeit-Nehmern" Bestleister werden

Bearbeitet von  
Dr. Wolfgang Saaman

1. Auflage 2012 2012. Taschenbuch. xxiii, 195 S. Paperback

ISBN 978 3 8349 3404 8

Format (B x L): 14,8 x 21 cm

[Wirtschaft > Corporate Responsibility > Unternehmenskultur, Corporate Governance](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

---

# Inhalt

<b>Leistung aus Kultur – einleitende Worte</b> .....	XIII
<b>1 Im Spannungsfeld zwischen Leistung und Kultur</b> .....	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 ausbremsst .....	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	<b>Leistungsfördernde Unternehmenskultur .....</b>	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 realitätsetzenden 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 Inkonsistenz .....	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	<b>Zukunftsweisende Organisationsformen</b> .....	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	<b>Das andere Verständnis von Führung</b> . . . . .	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 Spaltenleiter 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 Selbststeuerungs Kräfte 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 unauflösbarer 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
<b>Leistung aus Kultur – der Wandel für den Wandel .....</b>	<b>173</b>
Anhang A.....	175
Menschenbildtheorie .....	175
Anhang B.....	190
Rollentheorie .....	190
Literaturangaben.....	195