

Nicole M. Pfeffer

Veränderte Anforderungen an Führungskräfte im gesellschaftlichen Wertewandel

Dargestellt auf Grundlage der empirischen Untersuchung

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Nicole M. Pfeffer

Diplomarbeit

Veränderte Anforderungen an Führungskräfte im gesellschaftlichen Wertewandel dargestellt auf Grundlage der empirischen Untersuchung

Diplomarbeit, vorgelegt zum Nachweis einer anspruchsvollen Aufgabenstellung mit einem starken, praktischen Anwendungsbezug aus dem gewählten Studiengang Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Personal- und Organisationswesen der AKAD Fachhochschule Stuttgart.

Dreieich, 08.10.2005

INHALTSVERZEICHNIS

I Abkürzungsverzeichnis

II Abbildungsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Zielsetzung der Diplomarbeit.....	3
1.2	Begründung der Themenwahl.....	5
1.3	Aufbau und Methode der Diplomarbeit.....	5
2	Ausgangssituation	7
2.1	Anforderungen an Führungskräfte	7
2.1.1	Historischer Verlauf.....	7
2.1.2	Aktuelle Anforderungen	9
2.2	Gesellschaftliche Werte und ihrer Entwicklung.....	11
2.2.1	Historischer Verlauf.....	11
2.2.2	Aktuelle Werte	13
2.3	Abhängigkeiten von veränderten Anforderungen und gesellschaftlichen Werten	15
2.3.1	Allgemein.....	15
2.3.2	Darstellung und Erläuterungen am Beispiel Hotellerie.....	17
3	Soll-Konzept	19
3.1	Anforderungen an Führungskräfte in der Hotellerie	19
3.1.1	Aufbau von rationalem Denken und Handeln.....	19
3.1.2	Ausbau des intuitiven Denkens und Handelns	23
3.1.3	Entwicklung einer innovativen Vertrauens-Zukunfts-Kultur	26
3.2	Resultierende Anforderungen an das Unternehmen	28
3.2.1	Visionsorientierte Unternehmensführung	28
3.2.2	Multidimensionales Management-Konzept	30
3.2.3	Ganzheitliche Rahmenstruktur.....	31
4	Analyse	33
4.1	Arten zur Datenerhebung von veränderten Anforderungen	33
4.1.1	Voraussetzungen und Anforderungen an die Datenerhebungen.....	33
4.1.2	Einsatz des Meinungsumfragebogens zur Anforderungsanalyse	35
4.2	Empirische Untersuchung	37
4.2.1	Aufbau und Gestaltung des Meinungsumfragebogens	37
4.2.2	Auswahl der zu befragenden Personen	38
4.2.3	Durchführung der Befragung	40
4.3	Erfassung und Bewertung der erhobenen Daten	41
4.4	Ergebnis der Analyse	45

5	Umsetzung.....	48
5.1	Entwicklung der Führungskraft zur integren Führungspersönlichkeit	48
5.1.1	Grundlagen der Vorbildfunktion.....	48
5.1.2	Praktische Anwendung durch authentisches Verhalten.....	50
5.2	Aufbau der Führungspersönlichkeit zur Nutzung von Potenzialen	52
5.2.1	Erkennung von Potenzialen.....	52
5.2.2	Ausbau von Potenzialen durch bedarfsgerechte Förderung	54
5.3	Realisierung der visionsorientierten Unternehmensführung.....	56
5.3.1	Vision und Werte als gemeinsame Basis	56
5.3.2	Festlegung des multidimensionalen Management-Konzeptes.....	58
5.3.3	Rahmenstruktur zur operativen Umsetzung	60
5.4	Entstehung einer Vertrauens-Zukunfts-Kultur	62
6	Fazit.....	63
6.1	Bedeutung der Persönlichkeit von Führungskräften.....	63
6.2	Führungskräfte als strategische Erfolgsfaktoren.....	64
6.3	Vertrauens-Zukunfts-Kultur als Nährboden engagierter Mitarbeiter .	65
6.4	Allgemeingültigkeit für andere Branchen.....	66
7	Visionen und Zukunftsaspekte	67
7.1	Ein persönlicher Coach und Mentor für jede Führungskraft	67
7.2	Führungskräfte als eine Maßeinheit des Unternehmenswertes	68
7.3	Führungskräfte im Bewusstsein ihrer gesellschaftlichen Verantwortung	69
8	Zusammenfassung.....	70
III	Anlagen	
IV	Literaturverzeichnis	

I Abkürzungsverzeichnis

Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielweise
EFQM-Modell	European Foundation Quality Management-Modell
F&B	Food and Beverage
FTD	Finacial Times Deutschland
HDV	Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e.V.
IT Bereich	Informationstechnologie Bereich
MBA	Master of Business Administration
MbO	Management by Objectives
PR	Public Relation
SWOT-Analyse	Strength-Weakness-Opportunities-Threats-Analyse
TZI	Themenzentrierte Interaktion
u.a.	unter anderem

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Aufbau der Diplomarbeit	S. 6
Abbildung 2	Grundsätze wirksamer Führung	S. 10
Abbildung 3	Aufgaben wirksamer Führung	S. 11
Abbildung 4	EFQM-Modell	Anlage III
Abbildung 5	Zukunftsmodell rationaler Kompetenzen	S. 20
Abbildung 6	Ausbildung der Hotelfachkenntnisse	S. 22
Abbildung 7	Zukunftsmodell intuitiver Kompetenzen	S. 23
Abbildung 8	Architektur einer vernetzten Zeltstruktur	S. 31
Abbildung 9	„Struktur der „Confederation of Intrapreneur-Teams	S. 32
Abbildung 10	Eigenschaften mit höchsten Bewertungen	S. 41
Abbildung 11	Eigenschaften im Zeitvergleich von 20 Jahren	S. 42
Abbildung 12	Drei höchsten Bewertungen aus den Gruppen der Werte	S. 42
Abbildung 13	Bewertungsprofile von eins bis fünf der Anspruchsgruppen	S. 43
Abbildung 14	Unternehmenssteuerung durch Management-Instrumente – ja – nein - ohne Angabe	S. 44
Abbildung 15	Bedeutung der Fähigkeiten im 20 Jahresverlauf	S. 45
Abbildung 16	Anforderungsprofil heutiger Führungskräfte	S. 46
Abbildung 17	Themenzentrierte Interaktion (TZI)	S. 50
Abbildung 18	Kreis der eigenen Werte	S. 51
Abbildung 19	Vitalitätsquotient	S. 53
Abbildung 20	Verschiedene Pfade der Personalentwicklung	Anlage III
Abbildung 21	Module der Potenzialentwicklung und Förderung	Anlage III
Abbildung 22	Meinungsumfrage	Anlage III
Abbildung 23	Anschreiben Umfrage	Anlage III
Abbildung 24	Modell der Management-Aufgaben	S. 59
Abbildung 25	Multidimensionales Management-Konzept	S. 60
Abbildung 26	Personalkreislauf im Unternehmen	S. 61

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung der Diplomarbeit

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, den direkten Bezug zwischen den Anforderungen an Führungskräfte und den gesellschaftlichen Werten und ihren Veränderungen zu analysieren und darzustellen. Darauf aufbauend werden Schritte zur Weiterentwicklung der Führungskraft aufgezeigt, die sich an den veränderten Anforderungen orientieren. Es ist die Chance für die Führungskraft als Person und für das Unternehmen als Organisation, die veränderten Anforderungen aufzunehmen und diese als Erfolgsfaktor in das Unternehmen zu integrieren. Die Diskussion in Wissenschaft und Praxis zeigt die Wertstellung im Wirtschaftsleben. Demzufolge hat die Bedeutung der Führungskraft als Persönlichkeit an Wert und Aufmerksamkeit gewonnen.

Im Zeitalter der Globalisierung, des Wandels zur Dienstleistungsgesellschaft und der Individualisierung kann sich ein Unternehmen nicht alleine auf die Kundenzufriedenheit oder betriebswirtschaftlich positive Zahlen konzentrieren.¹ Menschen in allen Lebenssituationen entscheiden sich für oder gegen etwas aufgrund bewusster und unbewusster Werte. Daraus leitet sich eine ganzheitliche Unternehmenssicht ab, die ihre Aufmerksamkeit auf folgende vier Anspruchsgruppen legt:

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitwelt-/Umweltzufriedenheit²
- Eigentümerzufriedenheit

Alle vier Anspruchsgruppen haben folgende Gemeinsamkeiten:

Hinter jeder dieser Anspruchsgruppen und ihrer Zufriedenheit stehen immer ein oder mehrere Menschen, die in ihrem Umfeld leben und durch dieses beeinflusst werden.

¹ Vgl. Giordano, Christian (Wertkonflikte und Wertewandel, 2002), S. 151 ff

² Vgl. Hilb, Martin Hilb, (Integriertes Personal-Management, 2005), S.8

Die Führungskraft steht vor der Herausforderung, im Umgang mit ihren Mitarbeitern nicht nur die individuellen Bedürfnisse zu berücksichtigen, sondern muss die Sichtweisen auf alle Anspruchsgruppen verinnerlichen und vermitteln. Während die Führungskraft im beruflichen Alltag authentisch als Vorbild fungieren soll, muss sie sich gleichzeitig in die Rollen der anderen Anspruchsgruppen hineinversetzen, um diese gezielt zu erreichen und ihnen gerecht zu werden. Voraussetzungen liegen in ausgeprägter Form in:

- Soft Skills
- Intuitivem Denken und Handeln
- Emotionaler Intelligenz³

Diese Diplomarbeit wird die wechselnden Bedingungen herausarbeiten, die zwischen den bisherigen Anforderungen an eine Führungskraft und den veränderten künftigen Herausforderungen liegen. Das Wertebild einer Gesellschaft ist eine Grundlage dieser Veränderungen. Es werden sowohl unterstützende Maßnahmen für das unternehmerische Umfeld als auch für die Führungskraft aufgezeigt, die für die erfolgreiche Umsetzung dieses Wandels eingesetzt werden können.

Schließlich soll durch die Erhöhung der Fähigkeiten der Führungskräfte auch der innere Wert des Unternehmens erhöht werden. Die Führungskräfte von heute müssen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung von morgen bewusst sein, um dauerhaften Erfolg zu erzielen.⁴

In der gesamten Diplomarbeit steht die Führungskraft als Teil des Unternehmens im Mittelpunkt. Alle relevanten Analysedaten stammen aus der Branche Gastronomie und Hotellerie, die als Vorreiter der Dienstleistungsgesellschaft zu sehen ist. Führungskräfteentwicklung ist in der Hotellerie ein integrierter Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Dazu kommt der persönliche Bezug der Autorin zu diesem Sektor.

³ Vgl. Goleman, Daniel (Emotionale Intelligenz, 1998), S. 31 ff

⁴ Vgl. http://www.hdvnet.de/docs/depesche/HDV_51.pdf

Das Ergebnis wird im Fazit auf mögliche andere Bereiche übertragend erörtert.

1.2 Begründung der Themenwahl

Im Wirtschaftsleben der heutigen Zeit wird die Frage nach der richtigen Führungskraft und deren Charakter intensiv diskutiert.⁵ Die Bedeutung der Diskussion über die Negativfolgen kurzfristiger Unternehmenssteuerung bis zur Offenlegung von Manager-Gehältern ist gleichbleibend hoch.

Der Ruf nach der nötigen Transparenz und nach Führungskräften, die diese wirtschaftlich herausfordernden Zeiten mit viel Übersicht, Persönlichkeit, Engagement und Wissen meistern, ist stärker ausgeprägt denn je.

Aus diesem Grund wird in der Diplomarbeit untersucht, in welcher Weise die persönlichen und gesellschaftlichen Werte der Führungskräfte auf Basis des erzielten Wohlstandes eine Veränderung durchlaufen haben. Inwiefern sich aber gerade diese Faktoren als Erfolgsfaktoren erweisen, werden die Untersuchung und die daraus resultierenden Antworten ergeben. Daraus sollen entsprechende Handlungsweisen zur konkreten Verbesserung aufgezeigt werden.

1.3 Aufbau und Methode der Diplomarbeit

Die Ausgangssituation für die heutigen Führungskräfte und der historische Verlauf sind der Einstieg in die Thematik. Allgemeine Definitionen sollen die Basis schaffen. Es werden die gesellschaftlichen Werte heute und früher dargestellt und diese beiden Faktoren verglichen.

Besonders verdeutlicht wird dies am speziellen Beispiel der Branche Gastronomie und Hotellerie, die, wie unter Punkt 1.1 bereits erwähnt, als Vorreiter der Dienstleistungsbranche zu sehen ist.

Zu diesem Zweck wurde eine schriftliche Meinungsumfrage (siehe Anlage III, Abbildung 22) unter Führungskräften in Vier- und Fünf-Sterne Hotels durchgeführt, die die in dieser Diplomarbeit getroffenen Aussagen aktuell und anschaulich machen und darüber hinaus verstärken

⁵ Vgl. Noé, Martin (Die 50 Mächtigsten, in: managermagazin, 05/05), S. 40 ff