

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	9
1. Hintergrund, Ausgangssituation und Zielsetzungen	11
2. Das Selbstverständnis professioneller Führungsarbeit in Zone III	21
2.1 Das Leadership-Impact-Modell	26
2.1.1. Ausprägungsstufe 1 - R – the Roler: improvisierend, ad hoc und sich orientierend	29
2.1.2. Ausprägungsstufe 2 - I – the Instructor: routiniert, stabilisierend und vorgebend	29
2.1.3. Ausprägungsstufe 3 - S – the Shaper: optimierend, gestaltend und integrierend	31
2.1.4. Ausprägungsstufe 4 - E – the Enabler: reflektierend, perspektivisch und andere entwickelnd	31
2.2 Kernelemente eines State-of-the Art Führungsprozesses	34
3. Herausforderungen moderner Organisationen	43
4. Das Modell der Organizational Excellence (ein systemischer Zugang)	47
4.1 Schaffung von Identität: Das Management von Systemgrenzen	49
4.1.1. System – Grenze - Umwelten	49
4.1.2. Systemcoding und Systemdecoding – die Systemfilter richtig justieren	52
4.2 Der Existenzgrund (EG) – ein Definitionsversuch	54
4.2.1. Die Dimensionierung des EG – eng, weit, extrem weit	57
4.2.2. Die Identitätsveränderung durch einen EG neu	59
4.2.3. Der Neben-EG	59
4.2.4. Der Pseudo-EG	59
4.2.5. Multiple EGs	61
4.2.6. Die vom EG abgeleiteten Ziele des Systems	61

4.3 Die Gestaltung des Leistungsprozesses im Rahmen der Organizational Excellence	62
4.3.1. Der Aufgaben-Kernprozess (AKP) – der Geschäftsauftrag	62
4.3.2. Die Gestaltung des Individuellen Kernprozesses (IKP)	64
4.3.2.1. Exkurs: Organizational Excellence braucht Begeisterung	69
4.3.2.2. Der individuelle persönliche Prozess (IPP), der persönliche Entwicklungsprozess	73
4.3.3. Der Soziale Kernprozesses (SKP) – die stetige und konsequente Arbeit an der Team-Excellence (Business-Excellence-Team)	77
4.4 Rückkopplungen, Feedback- und Feedforward-Systeme	92
4.4.1. Qualitätsfeedback	92
4.4.2. Innovationsfeedback	93
4.4.3. Feedforward-System	94
4.4.4. Die Schwierigkeit des Verstehens: Selbstbestätigungs-Feedback (SBFB)	94
5. Ein Zwischenfazit	97
6. Organisationsdesign im ganzheitlichen Modell einer Organization of Excellence: Elemente zur Ausrichtung eines Gesamtsystems	101
6.1 Vision/Mission/Werte/Gesamtziele und Orientierungsrahmen	102
6.2 Designelemente	103
6.3 Verhalten (System und Individuum)	106
6.4 Systemergebnisse (Ziele, Output und Qualitätsfeedback)	107
7. Ein kurzes Resümee	109
Literaturverzeichnis	111