

Future Management - Band 15

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Unternehmensentwicklung

Von der Unternehmensvision zur ständigen Verbesserung –
mit Lern-, Gestaltungs- und Qualitätsprozessen
Potenziale schaffen, erkennen, nutzen und sichern

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

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.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Unternehmensentwicklung

Von der Unternehmensvision zur ständigen Verbesserung – mit Lern-, Gestaltungs- und Qualitätsprozessen Potenziale schaffen, erkennen, nutzen und sichern

ISBN 978-3-86376-095-3

Vorgänger:

ISBN-10: 3869242892

ISBN-13: 978-3869242897

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (18. Juni 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: alphaspirt - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Unternehmens-, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich, - also die gesamte Organisation, mit allen Mitarbeitern, ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus.

Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung.

sung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den 1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird.

Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategisches Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management und im Geschäftsprozessmanagement sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und

seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Das Management durch Zielvereinbarung kann dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, Juli 2014

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen der Unternehmensentwicklung	5
2.1 Definition - Unternehmensentwicklung	5
2.2 Hintergründe und Erfordernis der Unternehmensentwicklung	7
2.3 Zweck und Gegenstand der Unternehmensentwicklung	11
2.4 Ziele und Methoden der Unternehmensentwicklung	13
2.5 Schlüsselfunktionen und Aufgaben der Unternehmensentwicklung	16
2.6 Prozessbeteiligte	18
2.7 Innenorientierung – Instrument der Personal- und Unternehmensentwicklung	19
3 Unternehmensentwicklung und Strategisches Personalmanagement 23	
3.1 Begriff Strategisches Personalmanagement	23
3.2 Ziele und Grundsätze des Strategischen Personalmanagements	23
3.3 Umsetzung des strategischen Personalmanagements	26
3.4 Integration der Mitarbeiter in die Unternehmensphilosophie und in die Unternehmensentscheidungen	27
3.4.1 Zielvereinbarungen / Management by Objectives MbO	27
3.4.2 Personelle Verankerung der Strategie	30
3.4.3 Personelle Erfolgspotenzialförderung durch Personalentwicklung	30
3.4.4 Strategieadäquate Anreizsysteme	32
3.4.5 Mitarbeiterpotenziale als Merkmal der Unternehmenskultur	33
3.4.6 Strategisches Personalmanagement als Instrument der Unternehmensführung	33
3.5 Employer Branding / Arbeitgebermarkenbildung / Arbeitgebermarkenstrategie	34

3.6 Personalgewinnung (Fach- und Führungskräfte)	36
3.7 Strategisches Nachfolmanagement und -Nachfolgeplanung	39
3.8 Strategisches Talentmanagement.....	43
3.9 Work-Life-Balance-Konzepte.....	48
3.9.1 Begriff Work-Life-Balance WLB	48
3.9.2 Work-Life-Balance aus Sicht der Arbeitnehmer.....	49
3.9.3 Work-Life-Balance-Konzepte der Unternehmen	52
3.10 Zielvereinbarungen.....	56
3.11 Mitarbeitergespräche / Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur	59
4 Unternehmensentwicklung und Kontinuierlicher Verbesserungsprozesses KVP	63
4.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	63
4.2 Historische Entwicklung des KVP	67
4.3 Rahmenbedingungen	69
4.4 Ziele des KVP.....	69
4.5 Prozessphasen des KVP / Demingkreis PDCA-Zyklus	71
4.6 KVP und Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001	77
4.7 Organisationstheorie und KVP	79
4.8 Chancen durch KVP	80
4.9 Risiken des KVP	81
4.10 Kaizen: Beziehungskontext von Kaizen und KVP	82
5 Unternehmensentwicklung und Change Management.....	85
5.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts	85
5.2 Das zukunftsorientierte Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System	90
5.3 Change Management.....	100
5.3.1 Definition und Entstehung des Change Management	100
5.3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management.....	103
5.3.3 Der Change Prozess.....	104

5.3.4	3-Phasen-Modell von Lewin.....	105
5.3.5	5-Phasen-Modell des Change Management	106
5.3.6	7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten	110
5.3.7	Harte und weiche Faktoren – Die Bedeutung der Emotion im Change-Prozess	115
5.3.8	PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis	117
5.4	Gezielte Veränderung durch Change Management.....	119
6	Unternehmens- und Organisationsentwicklung.....	125
6.1	Organisationsentwicklung als geplanter Wandel.....	125
6.2	Team- / Projektmanagement und Organisationswandel	128
6.2.1	Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	128
6.2.2	Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions ...	131
6.2.3	Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	133
6.2.4	Projekt-Team / Task-forces.....	134
6.2.5	Innovationsprozesse und Parallelorganisation	135
6.2.6	Mischform der Organisationsstruktur	138
6.2.7	Organisationswandel und Anpassungsprozesse.....	141
6.3	Dynamik Promoting	147
6.4	Anforderungen an die Organisationsentwicklung.....	149
6.5	Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz.....	154
7	Unternehmensentwicklung in der Lernenden Organisation	157
7.1	Lernende Organisation und Schlüsselqualifikationen des Unternehmens	157
7.2	Förderung des Organisationalen Lernens.....	158
7.2.1	Lernarten.....	159
7.2.2	Denk- / Lernstrategien	162
7.2.3	Lerninhalte	165
7.2.4	Integrierte Lernsysteme	167
7.2.5	Lernprozesse / Lernebenen.....	170

7.2.6 Lernziele und Lernkontrolle.....	174
8 Unternehmensentwicklung in der Praxis	177
8.1 Unternehmensentwicklung / Kommunikationsqualität / Informationsnetzwerke	177
8.2 Total Quality Management TQM	182
8.3 Business Reengineering.....	187
8.4 Change Management als Daueraufgabe	190
9 Wissensmanagement und evolutionäre Führung	193
9.1 Management des Wissens bei fortgeschrittener Globalisierung	193
9.2 Learning Communities.....	200
9.3 E-Learning-Systeme.....	201
9.3.1 Blended Learning – Verbindung des multimedialen Lernen mit traditionellem Unterricht nutzt Lehrenden und Lernenden.....	201
9.3.2 Employability-Sicherung als Managementaufgabe – Die Relevanz neuer Wissensangebote für die lernende Organisation in der Praxis.....	207
9.4 Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität	210
10 Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur	215
11 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	225
11.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	225
11.2 Was sind Führungskompetenzen?.....	231
11.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	235
11.3.1 Stärkenorientierung	235
11.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager.....	237
11.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	237
11.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	240
11.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	242
11.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	252

11.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit.....	252
11.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung.....	258
11.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	260
12 Schlussbetrachtung	263
Literaturverzeichnis.....	265

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Unternehmens- Organisations- und Personalentwicklung	6
Abb. 2	Unternehmensentwicklung als Lern-, Gestaltungs-, Qualitätsprozess	17
Abb. 3	Innenorientierung des Personalmanagements als Instrument der Unternehmensentwicklung	20
Abb. 4	Dezentralisierung des Personalmanagements	22
Abb. 5	Strategische Bedeutung der Human-Ressourcen	24
Abb. 6	Strategische Bedeutung des Talentmanagements	44
Abb. 7	Work-Life-Balance WLB	49
Abb. 8	Work-Life-Balance-Aufteilung: "Work", "Life", "Vacation"	50
Abb. 9	KVP-Ablauf nach PDCA-Zyklus	75
Abb. 10	Bestimmung und Analyse von Zahlen, Daten (ZDF) und Fakten im KVP	76
Abb. 11	Bestimmung des Verbesserungspotenzials im KVP	77
Abb. 12	Der Kaizen-Schirm	82
Abb. 13	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	93
Abb. 14	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	98
Abb. 15	Verhaltensebenen und Management	99
Abb. 16	5-Phasen-Modell des Change Management	106
Abb. 17	7-Phasen-Modell des Change Management	111
Abb. 18	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change	113
Abb. 19	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess	115
Abb. 20	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis	117
Abb. 21	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell	120
Abb. 22	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels	122

Abb. 23	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und -ergebnisse des Simultan-Managements	123
Abb. 24	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation	130
Abb. 25	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation.....	131
Abb. 26	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation.....	132
Abb. 27	Charakteristika einer Task-force	135
Abb. 28	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich.....	136
Abb. 29	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	140
Abb. 30	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement.....	142
Abb. 31	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL.....	145
Abb. 32	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer	146
Abb. 33	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel.....	148
Abb. 34	Praktizierte Matrixformen.....	152
Abb. 35	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters	155
Abb. 36	Lernarten	160
Abb. 37	Phasenschema des Lernens von Begriffen, Theorien und Modellen	162
Abb. 38	Systematischer Ablauf von Problemlösungsprozessen	163
Abb. 39	Kognitive Determinanten des organisationalen Lernens.....	164
Abb. 40	Kognitive Aufarbeitung von Erfahrungen und neues Wissen des organisationalen Lernens	164
Abb. 41	Personelle Voraussetzungen des organisationalen Lernens	165

Abb. 42	Einfluss der Art der Machtausübung auf die Lernprozesse und Anpassungsveränderungen der Organisation.....	168
Abb. 43	Die Lernprozesse der Organisation.....	169
Abb. 44	Modell integrierter Lernsysteme im Simultan Management System.....	173
Abb. 45	Das Modell des Deutero-Learning.....	174
Abb. 46	SMS-Informationssystemnetzwerk.....	178
Abb. 47	SMS Informationssystemnetzwerk im Modell.....	178
Abb. 48	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System	185
Abb. 49	Was kostet ein Studium.....	197
Abb. 50	Säulen der modernen Wissensgesellschaft	198
Abb. 51	Die Wissenstreppe nach North.....	199
Abb. 52	„Szenario für Blended Learning“	202
Abb. 53	Musterkalkulation-Vergleich Präsenztraining – Blended Learning. Stand 2003	205
Abb. 54	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Mehr Lösungskompetenz“	210
Abb. 55	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Schnellere Arbeit“	210
Abb. 56	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen.....	212
Abb. 57	Evolutionäre Führung im SMS.....	213
Abb. 58	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman	215
Abb. 59	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman	217
Abb. 83	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	244
Abb. 84	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial	249
Abb. 85	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	250

Abb. 86 Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	251
Abb. 87 Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind	252