

Future Management - Band 10

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

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

Strategisches Management

Wettbewerbsfähigkeit und Zukunft sichern –
Visionen mit Strategien erfolgreich umsetzen

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:

Strategisches Management

Wettbewerbsfähigkeit und Zukunft sichern – Visionen mit Strategien erfolgreich umsetzen

ISBN 978-3-86376-090-8

Vorgänger:

ISBN-10: 3869241837

ISBN-13: 978-3869421838

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (12. Dezember 2011)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: frank peters - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei 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. Die Zukunftsorientierung wird für die Unternehmen immer bedeutender. Die meisten börsennotierten Unternehmen verfügen zwischenzeitlich über eigene Zukunftsabteilungen. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte innovative Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie 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 Umgangsweise 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 Un-

ternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung 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 Strategische Management trägt wesentlich zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens bei. Durch Strategien werden Visionen Wirklichkeit. 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

in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weitreichende 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 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 Un-

ternehmen 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. 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	V
1 Einleitung	1
2 Future Management / Zukunftsmanagement und Zukunft	11
2.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts.....	13
2.2 Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung	18
3 Strategisches Management als Element des Future Management.....	29
3.1 Definition von Future Management.....	29
3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management	31
3.3 Vorteile von Future Management	31
3.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net)	33
3.5 Corporate Risk Management strategisches Risikomanagement.....	35
4 Grundlagen des Strategischen Managements	43
4.1 Definition Strategie / Strategisches Management	43
4.2 Zentrale Fragestellungen des Strategischen Managements	52
4.3 Aufgaben des Strategischen Managements.....	53
4.4 Durchführung – Prozessmodell des Strategischen Managements.....	55
4.5 St. Galler Führungsmodell und Strategisches Management	58
4.6 Strategische Geschäftseinheiten	65
4.7 Übersicht der Instrumente und Methoden des Strategischen Managements	67
5 Strategisches Management / operatives Management und langfristig erfolgreiche Führung des Unternehmens.....	71
5.1 Managementlehre: Basis für die (strategische) Unternehmensführung	71
5.2 Unternehmensführung und Management.....	71

5.2.1	Was ist Führung und was Management?	71
5.2.2	Management: Begriff und Aufgaben	73
5.2.3	Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management	80
5.2.4	Bestimmungsfaktoren der Managergehälter	90
5.3	Theoretische Sicht des Managements	98
5.3.1	Managementtheorie – Systemabgrenzung	98
5.3.1.1	Rationalität im geschlossenen System	100
5.3.1.1.1	Bürokratiemodell	100
5.3.1.1.2	Scientific Management.....	101
5.3.1.2	Soziales Handeln im geschlossenen System	101
5.3.1.2.1	Hawthorne-Effekt	102
5.3.1.2.2	Theorie X/Y	103
5.3.1.2.3	Systemansatz	105
5.3.1.2.4	Distinctive competence	107
5.3.1.3	Rationales Handeln im offenen System.....	109
5.3.1.3.1	Strukturansatz.....	109
5.3.1.3.2	Situativer Forschungsansatz.....	110
5.3.1.4	Soziales Handeln im offenen System	110
5.3.1.4.1	Sozialpsychologischer Ansatz	110
5.3.2	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung	111
5.3.3	Management und Verhaltensebenen.....	111
6	Strategische Situation und Normstrategien	119
6.1	Strategische Situation.....	119
6.2	Darstellung der strategischen Situation und Analyse-Instrumente	119
6.2.1	Wettbewerbsanalyse nach Michael E. Porter	120
6.2.2	Marktwachstum-Marktanteil-Matrix nach Boston Consulting sog. Boston-1-Matrix.....	123
6.2.3	Boston Consulting Group: Erfahrungskurven-Modell	125

6.2.4	Boston Consulting Group: Produkt-Portfolio-Analyse.....	131
6.2.5	Strategic Planning Institute (SPI): PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)	136
6.2.6	Gap-Analyse	137
6.2.7	Branchenattraktivität-Wettbewerbsstärke-Matrix von General Electric und McKinsey sog. McKinsey-Matrix	138
6.2.8	Branchenlebenszyklus Lebenszyklus-Portfolio-Matrix nach Arthur D. Little	140
6.2.9	Portfolio-Situation – Sicherheit / Unsicherheit – Ansoff-Matrix.....	145
6.2.10	Strategische Situation, Produktionstechnik und Break-even-Punkt	148
6.2.11	Portfolioanalyse – Kapitalwert – Share-Holder-Value.....	150
6.3	Beurteilung der Strategischen Analyse.....	151
6.3.1	Zusammenfassung Analysen.....	151
6.3.2	Vor- und Nachteile der Strategischen Analyse	153
6.4	Zukunftsorientierte Weiterentwicklung: Wettbewerbsvorteile – Kernkompetenzen.....	153
6.4.1	Wettbewerbsvorteile: SWOT-Analyse und strategisches Dreieck von Ohmae	153
6.4.2	SWOT-Technik – Zentrales Instrument zur Strategieformulierung.....	159
6.4.3	Kernkompetenzen.....	163
6.4.4	Offensive Innovationsstrategie.....	165
7	Strategisches Controlling.....	167
7.1	Grundlagen des Strategischen Controllings	167
7.2	Führungsinstrument Controlling.....	170
7.3	Balanced Scorecard	179
8	Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität	183

9 Corporate Foresight im Kontext des strategischen Managements....	189
10 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	209
10.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	209
10.2 Was sind Führungskompetenzen?	215
10.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	219
10.3.1 Stärkenorientierung.....	219
10.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	221
10.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	221
10.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	224
10.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	227
10.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	237
10.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit	237
10.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung	243
10.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	245
Schlussbetrachtung	247
Literaturverzeichnis.....	261

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels	4
Abb. 2	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und - ergebnisse des Simultan-Managements	5
Abb. 3	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen	
	Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	21
Abb. 4	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	26
Abb. 5	Verhaltensebenen und Management.....	27
Abb. 6	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements	34
Abb. 7	Corporate Risk Management – strategisches Risikomanagement	40
Abb. 8	Strategische Entscheidungen	46
Abb. 9	Der Prozess des strategischen Managements	47
Abb. 10	Beispiel: Marktanteile – Relativer und absoluter Marktanteil	48
Abb. 11	Strategieprozess und Beteiligte	55
Abb. 12	Das Unternehmenskonzept: des St. Galler Führungsmodells	61
Abb. 13	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	63
Abb. 14	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell	64
Abb. 15	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation.....	66
Abb. 16	Aufgabenbereiche der Managementebenen	78
Abb. 17	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management	79
Abb. 18	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....	83

Abb. 19	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen	84
Abb. 20	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent)	85
Abb. 21	Weibliche Führungskräfte in Europa –im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent).....	86
Abb. 22	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	87
Abb. 23	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....	88
Abb. 24	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften	89
Abb. 25	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	89
Abb. 26	Jahresgehälter der Leitenden	91
Abb. 27	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern.....	92
Abb. 28	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....	93
Abb. 29	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen.....	95
Abb. 30	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss.....	96
Abb. 31	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen	97
Abb. 32	Entwicklung der Managementtheorie, Periodenabgrenzung nach William Richard Scott	99
Abb. 33	Marktkonstellationen	114
Abb. 34	Wertkette nach Porter	120
Abb. 35	Wettbewerbsanalyse nach Michael E. Porter: Einflussfaktoren des Wettbewerbs in einer Branche:	122
Abb. 36	Lernkurve / Erfahrungskurve	126
Abb. 37	Erfahrungskurveneffekt: Beispiel Produktionsmenge / Stückkosten	127

Abb. 38	Erfahrungskurveneffekt - Tabelle.....	128
Abb. 39	Erfahrungskurve - Darstellung der kumulierten Menge und der kumulierten Kosten:	129
Abb. 40	Erfahrungskurve mit linear eingeteilten Koordinaten nach Liese. Dargestellt nach Kosten pro Stück Ausbringungsmenge	129
Abb. 41	Marktwachstum-Marktanteil-Matrix / Produkt-Portfolio- Analyse der Boston Consulting Group.....	133
Abb. 42	Marktwachstum-Marktanteil-Matrix (Boston Consulting Group)	134
Abb. 43	Das Boston-1-Portfolio / Produkt-Markt-Portfolio.....	134
Abb. 44	Interpretation der Portfoliofelder	135
Abb. 45	Gap-Analyse	137
Abb. 46	Strategische Schlussfolgerungen – empfohlen von A. T. Kearny.	139
Abb. 47	Produktlebenszyklus / Lebenszyklusphasen - Charakterisierung / Einteilung.....	141
Abb. 48	Traditioneller Produktlebenszyklus (Umsatz / Cash-flow / Gewinn) - Lebenszyklus nach Arthur D. Little (ADL).....	141
Abb. 49	Portfolio-Modell: Normstrategien für Investitionen und Desinvestitionen nach Arthur D. Little.....	142
Abb. 50	Traditionelles und integriertes Lebenszyklusmodell	144
Abb. 51	Ansoff-Matrix.....	145
Abb. 52	Ansoff-Matrix.....	147
Abb. 53	Wachstumsstrategie - Ansoff-Matrix.....	148
Abb. 54	Break-even-Analyse.....	149
Abb. 55	Shareholder Value	151
Abb. 56	Strategisches Dreieck.....	154
Abb. 57	Die Follower-Problematik.....	157
Abb. 58	Vorteilsmatrix – Zusammenhang von Wettbewerbsvorteilen und Mengen	158

Abb. 59	Ableitung von strategischen Handlungsoptionen aus der SWOT-Analyse	159
Abb. 60	Grundformen der betrieblichen Überwachung	172
Abb. 61	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	173
Abb. 62	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	176
Abb. 63	Controlling-Funktionen.....	177
Abb. 64	Balanced Scorecard im strategischen Controllingprozess	180
Abb. 65	Führungs-Scorecard	181
Abb. 66	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen	185
Abb. 67	Evolutionäre Führung im SMS	186
Abb. 68	Die fünf Zukunftsbrillen des Eltviller Modells	204
Abb. 69	Sieben Schritte des Eltviller Modells/	205
Abb. 70	Das Eltviller Modell: Prozess-Modell und das Ergebnis-Modell vereint in einer kognitiven Landkarte	207
Abb. 71	Zukunftsfragen des Eltviller Modells	208
Abb. 72	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	228
Abb. 73	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	234
Abb. 74	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	235
Abb. 75	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	236
Abb. 76	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	237

1 Einleitung

*„Nichts ist schwieriger in die Hand zu nehmen,
gefährlicher durchzuführen und im Erfolg unsicherer,
als eine neue Ordnung einzuführen.*

*Denn wer dies versucht, hat alle die zum Feind,
die sich unter den alten Bedingungen wohl gefühlt haben,
und er wird von den anderen nur halbherzig unterstützt.“*

Machiavelli, Der Fürst

Das Tempo des Wandels in den Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems ist in den vergangenen Jahren immer schneller, dynamischer und turbulenter geworden. Dazu kommt eine gewisse Komplexität, vieles wird komplizierter, widersprüchlicher und schwer abzuschätzen. Für die Unternehmensführung sind diese Rahmenbedingungen des Umweltsystems besonders relevant. Die Systeminterdependenzen des Simultan-Managementsystems verdeutlichen diese Abhängigkeit der Führung von den Umweltfaktoren.

„Change Management ist die Handlung und Aktivität in einer lernenden Organisation, die das Ziel hat, eine kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen in der gesamten Organisation und unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte zu erreichen“.¹

Unter Change Management bzw. Veränderungsmanagement verstehen sich Strategien, welche zur Planung, Steuerung und Durchführung von weitgehenden Veränderungsprozessen in Unternehmen dienen. In Change-Prozesse sollten die Mitarbeiter integriert werden. Das Management sollte versuchen, die Akzeptanz sämtlicher Beteiligten zu erreichen.

Es bestehen zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für das Change-Management. Beispiele sind: Umstellung auf neue Technologien, die Einführung neuer Produkte oder Unternehmenszusammenschlüsse. In der Management-Praxis scheitern viele Veränderungsprozesse. Es bestehen Expertenschätzungen, welche davon ausgehen, dass etwa 70 bis 85 % der in der Wirtschaft durchge-

¹ Vgl.: Scholz, Christian: Strategische Organisation, 2. Auflage, Landsberg/Lech, 2000 S. 5.

fürten Veränderungsprozesse nicht zum gewünschten Erfolg führen. Als Ursachen für das Scheitern der Projekte werden meist Unverständnis der Beteiligten und Widerstand gegen das Neue genannt. Dadurch wird deutlich, dass die Akzeptanz aller Beteiligten für den Erfolg des Veränderungsprozesses bedeutend ist. Im Mittelpunkt des Unternehmens steht der Mensch. Die meisten Menschen haben Bedenken, wenn es um Veränderungen geht. Auch wenn sie gut über die Veränderungsprozesse informiert werden, zeigen sie erfahrungsgemäß häufig eine kritische Einstellung. Manche leisten mehr oder weniger bewusst Widerstand. Sie haben Ängste vor dem, was auf sie zukommt und halten lieber am alt bewährten und vertrauten Zustand fest.

Change Management ist Veränderungsmanagement. Es steht in enger Verbindung mit der Organisationsentwicklung. Change Management und Organisationsentwicklung stehen im interdependenten Beziehungszusammenhang von „Ziel“, „Struktur“ und „Kultur“. Im Change Management erfolgt zuerst die Änderung von Einstellungen, Werten und der Verhaltensweisen sämtlicher Organisationsteilnehmer. Erst dann kann sich das System bzw. die Organisation selbst wandeln. Die Voraussetzung hierfür ist ein entsprechendes Menschenbild. Es bedarf eines entwicklungs- und lernfähigen sowie verantwortungsvollen ganzheitlich denkenden Mitarbeiters.²

Management und Mitarbeiter beeinflussen sich in einem wechselseitigen Prozess. Die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation, verändern sich und werden verändert. Der Wandel vollzieht sich durch die permanente Veränderungen und Entwicklungen in drei Hauptsektoren, zwischen welchen interdependente Beziehungen und Wirkungen bestehen:

- Veränderungen und Entwicklungen der Mitarbeiter und Führungskräfte;
- Veränderungen und Entwicklungen der Systemwelt / Umwelt;
- Veränderungen und Entwicklungen innerhalb der Organisation sowie der Organisation selbst.

Die permanenten Veränderungen und Entwicklungen in den drei Sektoren führen dazu, dass die Managementaufgaben ebenfalls dem Wandel unterliegen und stets eine neue Herausforderung für das Management bedeuten. Die Managementaufgaben werden anspruchsvoller und umfangreicher. Somit sind die Anforderungen an die Qualität des praktizierten Managements und an die in der Praxis tätigen Manager immer höher.

² Vgl.: Dettmer, Harald: Managementformen im Tourismus, München, 2005, S. 190.

Im Zuge dieser Entwicklung muss auch die Ausbildung der Manager und Mitarbeiter stetig verbessert werden, um den gestiegenen Umwelt- bzw. Marktanforderungen Rechnung zu tragen. Die Qualität der Managerausbildung ist somit eine der Hauptdeterminanten des unternehmerischen Erfolges.

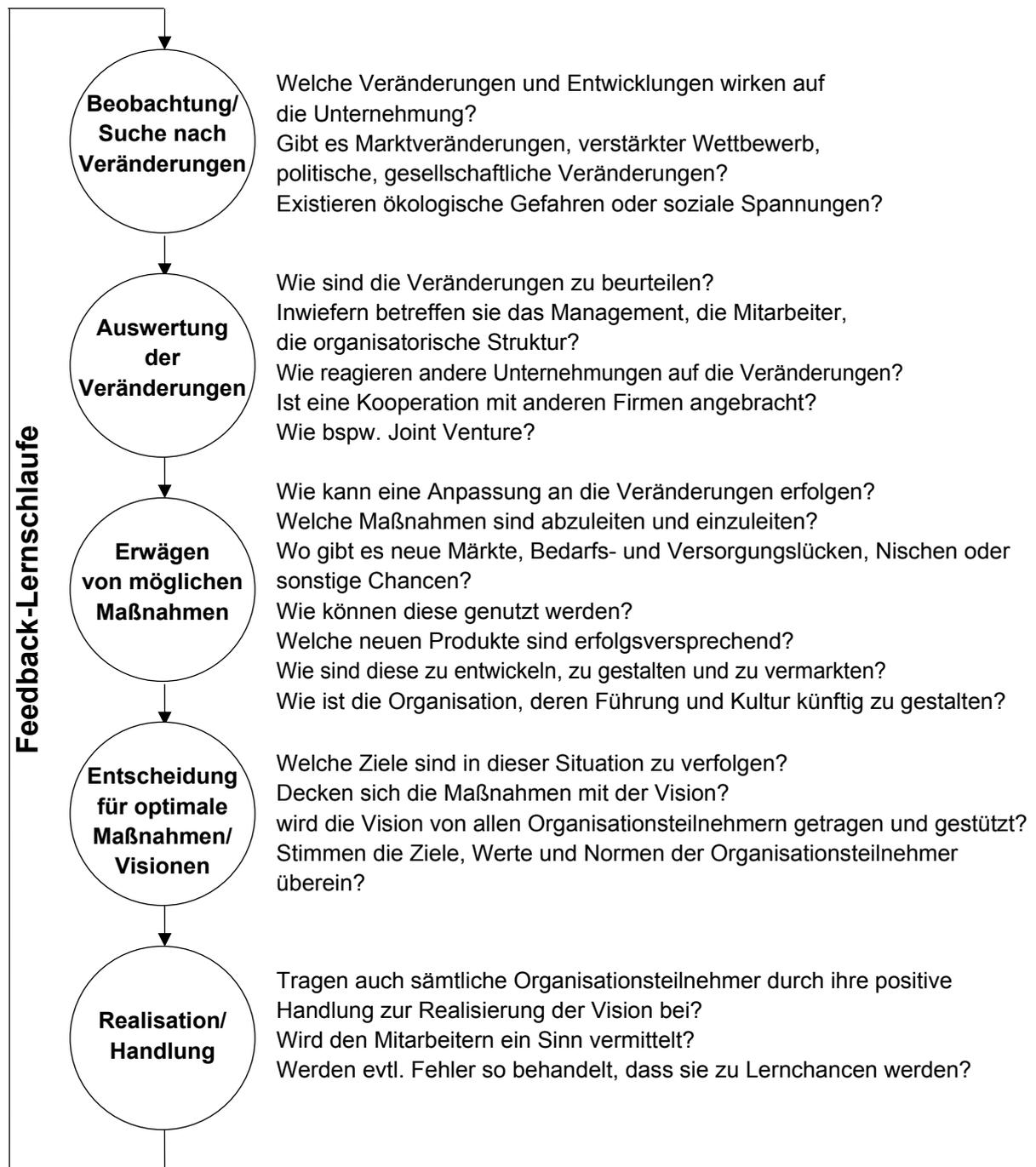
Darüber hinaus sind für das Beharrungsvermögen der Unternehmung die folgenden Determinanten relevant:

- Gemeinsame Ziele und Wertvorstellungen
- Gemeinsame Eigeninteressen
- Kontrolle

Besteht in der Unternehmung in einer dieser Determinanten eine Schwachstelle, so muss das Management diese Lücke analysieren und Maßnahmen zu deren Verstärkung einleiten damit der Mangel kompensiert wird.

In der Wirtschaftspraxis muss der Manager dazu in der Lage sein, im Zuge des Wandels rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen und die entsprechenden Handlungen vorzunehmen. Wenn die Wettbewerbssituation es erfordert, sind oft rasch die richtigen Schritte zur Neu- oder Umstrukturierung vorzunehmen. Entsprechend lassen sich die Simultan-Managementaufgaben des Wandels ableiten:

Abb. 1 Simultan-Management-Aufgaben des Wandels³



³ Quelle: Eigene Darstellung