

Future Management - Band 12

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

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

Visionsmanagement

Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensvision – über
Strategien und gemeinsame Ziele zur Steuerung und Sicherung
der künftigen Unternehmensentwicklung

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:

Visionsmanagement

Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensvision – über Strategien und gemeinsame Ziele zur Steuerung und Sicherung der künftigen Unternehmensentwicklung

ISBN 978-3-86376-092-2

Vorgänger:

ISBN-10: 3869242469

ISBN-13: 978-3869242460

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (29. März 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Sergey Nivens - 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 Schriftenreihe „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 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 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. 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, Juni 2014 *Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin*

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Future Management / Zukunftsmanagement	5
2.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts	6
2.2 Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung	12
3 Future Management.....	23
3.1 Definition von Future Management.....	23
3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management.....	25
3.3 Vorteile von Future Management.....	25
3.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net). 27	
4 Corporate Foresight	29
4.1 Definition von Corporate Foresight	29
4.2 Ziele von Corporate Foresight.....	31
4.3 Vorteile von Corporate Foresight	31
4.4 Bedeutung von Corporate Foresight für den Mittelstand	32
5 Strategisches Management	33
5.1 Definition Strategie / Strategisches Management.....	33
5.2 Zentrale Fragestellungen des Strategischen Managements	36
5.3 Aufgaben des Strategischen Managements	37
5.4 Durchführung – Prozessmodell des Strategischen Managements	39
5.5 Instrumente und Methoden des Strategischen Managements	42
5.6 Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität	45

6 Begriffliche Grundlagen des Visionsmanagements	51
6.1 Vision	51
6.2 Vision und Mission	54
6.3 Unternehmensvision	55
6.4 Unternehmensphilosophie	55
7 Beziehungskontext: Unternehmensvision – Strategie – Ziele – Leitbild - Strategieumsetzung – Steuerung / Controlling	57
7.1 Unternehmensvision als unternehmensbezogenes Leitbild.....	57
7.2 ripple-Bottom-Line Ansatz.....	58
7.3 Strategieentwicklung - Verfahren der Strategie- Entwicklung und Unternehmenspyramide.....	60
7.4 Vision und Leitbild	62
7.5 Unternehmensstrategie und Ziele – Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung.....	63
7.6 Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel.....	63
7.7 Vision - Strategie - Ziel - Leitbild	66
7.8 Unternehmensstrategie.....	67
7.9 Unternehmensziel	68
8 Visionsmanagement: Umsetzung der Unternehmensvision als Managementaufgabe	71
8.1 Visionsmanagement - Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensvision	71
8.2 Ziele der Unternehmensvision	73
8.3 Vorteile von Visionen / Visionsmanagement.....	74
8.4 Voraussetzungen einer Unternehmensvision und Umsetzungsmöglichkeiten des Visionsmanagements.....	76
9 Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision	85
9.1 Visionsfindung – Inhalte und Struktur der Unternehmensvision	85
9.2 Unternehmensvision erfolgreich umsetzen.....	87
9.3 Entwicklung der Unternehmensvision	89
9.4 Unternehmensvision im Veränderungsprozess	90

9.5 Richtlinien zur Erstellung und Realisierung der Unternehmensvision ..	91
9.6 Bedeutung der Unternehmensvision für den Mittelstand	92
10 Messung und Steuerung der Unternehmensleistung - Strategische Controllingprozesse: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung	95
10.1 Strategisches Controlling	95
10.1.1 Grundlagen des Strategischen Controllings	95
10.1.2 Führungsinstrument Controlling	99
10.1.3 Balanced Scorecard	107
10.2 Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide	109
10.2.1 Performance Measurement	109
10.2.2 Performance Pyramid	111
10.3 Steuerung der Unternehmensleistung (Controllingprozess: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im kybernetischen Regelkreis)	114
10.3.1 Überprüfung und Messung der Unternehmensleistung	114
10.3.2 Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung	115
10.3.2.1 Grundmodell – kybernetisches Regelkreismodell	115
10.3.2.2 Unternehmensvision festlegen	117
10.3.2.3 Unternehmensstrategie ausarbeiten	117
10.3.2.4 Unternehmensziele entwickeln und steuern mit der Balanced Scorecard	118
10.3.2.5 Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung	122
11 Erfolgreiches Management der Zukunft: Von der Qualität der Produkte und Prozesse zur Qualität der strategischen Anpassung/Change im Kontext von Unternehmen und Umfeld	127
12 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	147
12.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	147
12.2 Was sind Führungskompetenzen?	153

12.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	157
12.3.1 Stärkenorientierung.....	157
12.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	159
12.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	159
12.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	162
12.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	164
12.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	175
12.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit	175
12.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung	181
12.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	183
Schlussbetrachtung	185
Literaturverzeichnis.....	189

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	15
Abb. 2	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	20
Abb. 3	Verhaltensebenen und Management.....	21
Abb. 4	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements	28
Abb. 5	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell	41
Abb. 6	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen	47
Abb. 7	Evolutionäre Führung im SMS	48
Abb. 8	Tripple-Bottom-Line Ansatz	59
Abb. 9	Unternehmenspyramide zur Strategieentwicklung	61
Abb. 10	Vision und Leitbild	62
Abb. 11	Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung (Tauberconsult)	63
Abb. 12	Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel (F. Denkeler)	66
Abb. 13	Wirkung und Nutzen / Vorteile der Unternehmensvision für das Unternehmen, Führungskräfte / Mitarbeiter und Kunden.....	78
Abb. 14	Begriffe und Inhalte der Vision: Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild.....	79
Abb. 15	Beispiele für Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild.....	81
Abb. 16	Struktur-Mindmap für die Unternehmensvision (von K.-J. Lietz).....	87
Abb. 17	Grundformen der betrieblichen Überwachung	100
Abb. 18	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	101

Abb. 19	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	104
Abb. 20	Controlling-Funktionen.....	105
Abb. 21	Balanced Scorecard im strategischen Controllingprozess	108
Abb. 22	Führungs-Scorecard	109
Abb. 23	Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide von Lynch und Cross	112
Abb. 24	Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im Regelkreis.....	116
Abb. 25	Balanced Scorecard (BSC)	120
Abb. 26	Betrachtung des Unternehmens und dessen Leistungsfähigkeit aus vier grundlegenden Perspektiven.....	122
Abb. 27	Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung	124
Abb. 28	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System.....	131
Abb. 29	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	138
Abb. 30	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	139
Abb. 31	Checkliste Change Management.....	145
Abb. 32	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	166
Abb. 33	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	172
Abb. 34	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	173
Abb. 35	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	174
Abb. 36	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	175