

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

1 Einleitung

Visionen sind für die Gestaltung der Zukunft und insbesondere für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung. Als Vision versteht sich eine Zielvorstellung, welche weit in die Zukunft reicht. Für den Begriff *Vision* bestehen zahlreiche unterschiedliche Definitionen:

„Vision (zu lateinisch *videre*: sehen), im weiteren, umgangssprachlichen Verständnis das aktiv-kreative Wunschbild von einem zu erreichenden Sollzustand in der Zukunft.“¹

Eine Vision kann aufgefasst werden als „eine richtungsweisende, erneuernde Zukunftsvorstellung“, als „eine Idee oder Vorstellung von etwas in der Zukunft“, oder als eine „positivoptimistische Vorstellung davon, wie man die Zukunft gern gestalten würde“.² „Eine Vision im unternehmerischen Sinn bzw. in Zusammenhang mit einem Projekt hat den Charakter eines strategischen Ziels. Sie unterliegt aber nicht den strengen Anforderungen einer Zieldefinition, sondern definiert zeit- und situationsunabhängig die strategische Ausrichtung eines Projekts oder Unternehmens. Oftmals werden Visionen mit Symbolen verknüpft, die Wachstum oder besondere Leistung ausdrücken sollen (Baum, Edelstein, Spirale, Krone usw.). Corporate Identity und Unternehmensvision sollen dadurch zu einer mitteilungsfähigen Einheit verschmelzen.“³ „Visionen sind entwickelte Bilder einer im Prinzip realisierbaren Zukunft, die durch intensives Nachdenken über Zukunft und Gegenwart gemeinsam erarbeitet werden müssen. Hinzu kommt, sie müssen einen Sinn für die Menschen stiften und eine gewisse Faszination ausüben, für etwas begeistern. Sie müssen Aufmerksamkeit erregen, damit das Anliegen im Bewusstsein bleibt. Sie müssen Verstand, Gefühl, Intellekt und Sinne ansprechen. Sie sollten Lokomotivwirkung entfalten und für Integration der Beteiligten sorgen. Insofern sind sie auch identitätsstiftend. Mitarbeiter müssen die Firmen-Vision mit ihren persönlichen Visionen verbinden. Visionen müssen Kompass sein und Leuchtturmfunktion haben, damit wir uns nicht verirren und vom Weg abkommen. Sie sol-

¹ <http://www.enzyklo.de/Begriff/Vision> - Stand: 02.03.2012.

² <http://de.thefreedictionary.com/Vision> - Stand: 30.08.2011.

³ <http://www.projektmagazin.de/glossarterm/vision> - Stand: 29.08.2011.

len einen Vorsprung ermöglichen - zuerst gedanklich - dann aber auch materiell.“⁴

Oft sind Visionen jedoch mit Unklarheiten hinsichtlich der Wege, wie die Ziele erreicht werden sollen, verbunden. Dies gilt oft auch bezüglich der anzuwendenden Strategie bzw. Taktik. Visionen sind dann erfolgreich, wenn sie auch in die Tat umgesetzt werden. Alleine das Schaffen von Ideen für die Zukunft bedeutet noch nicht, dass auch etwas erreicht wird. Es bedarf einer Aktivität im Sinne der Vision. Die Vision ist aktiv zu kommunizieren. Jedes in der Zukunft erfolgreiche Unternehmen benötigt Zukunftsvisionen bzw. Unternehmensvision, welche greifbar, anschaulich und realisierbar sind. Utopische Visionen dagegen führen häufig zur Resignation.

Vor dem Hintergrund des Future Managements erfolgt visionäres Denken außerhalb der Norm. Visionen stellen das Resultat von kreativer Leistung dar, welche nicht als unrealistisch aufgefasst werden und bisher seitens des Unternehmens noch nicht erreicht worden sind. Visionen stellen geistige Abbildungen der in der Zukunft liegenden Realität dar. Eine Vision ist auf lange Zeit ausgerichtet und stellt einen Anreiz bzw. Ansporn zur Umsetzung dar.

Vor dem Hintergrund des Prozessmanagements gilt für die Vision, Mission und Strategie:

„Die Festlegung einer Unternehmensvision und daraus abgeleiteten Strategien ist kein einfacher, aber ein sehr wichtiger Prozess, der die Grundlagen für ein erfolgreiches Prozessmanagement legt. Nur so können Ziele für die Prozessentwicklung konsistent entwickelt und in der Organisation verankert werden.“⁵

Vision und Mission beziehen sich darauf, wie das Unternehmen bzw. die Organisation aussehen, sein, sich darstellen soll. Im Mittelpunkt steht die Frage nach der Zielvorstellung und dem Zweck des Unternehmens. Unternehmen bzw. Organisationen entwerfen meist eine Vision und formulieren eine entsprechende Mission.

⁴ So Friedmann, Will: Friedmann, Will/Brückner-Bozetti, Peter: Visionen machen Unternehmen erfolgreicher, leistungsfähiger und regenerationsfähiger: Eine Reflexion über die Notwendigkeit, Visionen zu entwickeln. Interview von VISION UND STRATEGIE © Transformationsberatung GmbH
<http://cc.bingj.com/cache.aspx?q=Definition+Vision&d=4523305218868130&mkt=de-DE&setlang=de-DE&w=29f73364,e2ebffed&icp=1&.intl=de&sig=t38VzKrU04eS5dJFlmik5g>
- Stand: 02.09.2011.

⁵ <http://www.schniz.de/prozessmanagement/vms/index.php> - Stand: 29.08.2011.

Eine Mission ist die „Vermittlung verständlicher Vorstellungen, wie die in der Vision angestrebten Ziele erreicht werden können.“⁶

Missionen lassen sich beschreiben als "Wege und Maßnahmen zur Zielerreichung"⁷

„Eine Unternehmensvision ist eine Idealvorstellung der Zukunft, zusammengefasst in einem einzigen visualisierten Bild, in einem Satz oder in einer Metapher. Eine Vision ist weit mehr als ein Ziel. Während Ziele fest definiert werden, ihre Erreichung Zeit und Geld kostet und sie messbar sind, trifft dies für Visionen nicht zu. Visionen entstehen als Abbild unserer inneren Motivation. Deshalb benötigt das Umsetzen einer Vision keinen Anstoß von Außen. Sie fasziniert uns und verleiht Kraft und zieht uns in jedem Augenblick an - sie will verwirklicht werden. Eine Unternehmensvision setzt sich aus zwei Schwerpunkten, der Unternehmensphilosophie und dem Unternehmensleitbild (Kultur), zusammen.“⁸

Die Unternehmensphilosophie wird definiert als „Teil der Unternehmenskultur, der als Wertebasis für unternehmerisches Denken und Handeln dient und z.B. in den Oberzielen des Unternehmens und seinen Verhaltensregeln zum Ausdruck kommt.“⁹

Durch die Unternehmensvision kann das Unternehmen bzw. die Organisation eine genaue Vorstellung darüber gewinnen, wie es in Zukunft aussehen soll. Durch die Unternehmensvision wird hierzu das Ziel wie auch die Richtung vorgegeben. Eine Unternehmensvision ist langfristig aber in realistischer Weise absehbar, also erreichbar und keinesfalls utopisch.^{10 11}

Eine Unternehmensvision enthält qualitative und quantitative Elemente. Gleichzeitig ist eine Unternehmensvision herausfordernd. Dies ist erforderlich, dass sie dazu beiträgt, genügend Energien freizusetzen. Die Unternehmensvision postuliert jedoch keine Ziele, welche von der überwiegenden Mehrheit der Betroffenen etwa als unrealistisch bzw. unerreichbar erachtet werden. Auch wenn die Visionsentwicklung von der Unternehmensspitze ausgeht, ist es

⁶ http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004199,q=Mission - Stand: 10.02.2012.

⁷ Schmidt, Klaus: Inclusive Branding, Hermann Luchterhand Verlag, München 2003, S. 56.

⁸ <http://www.lifeinnovision.de/consulting.htm> - Stand: 18.03.2012.

⁹ http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004199,q=Unternehmensphilosophie - Stand: 25.02.2012.

¹⁰ Vgl.: <http://www.onpulsion.de/themen/156/unternehmensvision/> - Stand: 07.03.2012.

¹¹ Vgl.: Simon, Hermann / von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt, 2012.

zwingend erforderlich, dass die Mitarbeiter integriert werden. Nur auf diese Weise ist es möglich, die erforderliche Akzeptanz und subjektiven Realismus zu sichern.^{12 13}

Im Verfahrensverlauf erfolgt die Etablierung der Unternehmensvision in einem oder auch mehreren Gesprächen. Im Anschluss daran werden das Identitätsgefühl, die persönlichen oder unternehmenseigenen Werte und positiven Glaubenssätze herausgestellt. Diese werden jeweils in gegenseitige Beziehung gesetzt. Das Verfahrensziel besteht in der Erreichung einer Kongruenz im unternehmerischen Handeln.¹⁴

„Nur wenn alle an einem Strang in die gleiche Richtung ziehen, kann ein Wettbewerb gewonnen werden.“¹⁵

Zwischen der Unternehmensvision, den Unternehmenszielen, den Geschäftsprozessen und den zur Zielerreichung erforderlichen Projekten ist eine nachvollziehbare und ausgewogene Beziehung herzustellen. Hierzu kann eine unternehmensindividuelle Adoption der Kerninhalte der Balanced Scorecard herangezogen werden. Durch ein straffes Multiprojektmanagement¹⁶ lässt sich die Erreichung der Ziele absichern. Gleichzeitig wird erreicht, dass alle Unternehmensanstrengungen synchron den Unternehmenszielen folgen.¹⁷

Jedes Unternehmen, jede Organisation braucht eine Zukunftsperspektive, Ziele bzw. eine Vision. Kolumbus verfolgte seine Vision, Indien über den Seeweg zu erreichen. Dabei entdeckte er Amerika. Bei Unternehmen und Organisationen verhält es sich oft in ähnlicher Weise. Sie verfolgen eine Vision und schaffen dabei eine Innovation, ein neues Produkt oder eine Dienstleistung. Neben der Vision benötigen die Unternehmen jedoch auch daraus abgeleitete Strategien sowie konkrete Ziele.¹⁸

¹² Vgl.: <http://www.onpulson.de/themen/156/unternehmensvision/> - Stand: 07.03.2012.

¹³ Vgl.: Simon, Hermann / von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt, 2012.

¹⁴ Vgl.: <http://www.fronzekcoaching.de/strategie.htm> - Stand: 16.03.2012.

¹⁵ <http://www.tps-beratung.de/managementberatung.html> - Stand: 17.03.2012.

¹⁶ Vgl.: <http://www.tauberconsult.de/sites/index.php?link=Beratungsschwerpunkte&sub=Unternehmensstrategie%20und%20Ziele> - Stand: 18.03.2012.

¹⁷ Vgl.: <http://www.tauberconsult.de/sites/index.php?link=Beratungsschwerpunkte&sub=Unternehmensstrategie%20und%20Ziele> - Stand: 18.03.2012.

¹⁸ Vgl.: <http://www.denkeler-qm.de/Artikel/Vision/vision.htm> - Stand: 18.03.2012.

2 Future Management / Zukunftsmanagement

Die fortgeschrittene Globalisierung und 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 zukunftsorientierte, innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Management basiert immer stärker auf der richtigen, auf die Zukunft ausgerichtete Umgangsweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen. 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 und komplexer. Die Unternehmen 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 Organisatorischen 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.

Aufgrund der sich ständig ändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden an die Unternehmen und somit an die Mitarbeiter und das Management neue Anforderungen gestellt. Dies gilt für alle Branchen. Die Umwelt der Unternehmen verändert sich zunehmend schneller. Dies führt auch zu entsprechenden Folgeeffekten bei den Kunden und den Mitarbeitern. Das Management steht vor der Aufgabe das Unternehmen und alle Beteiligten darauf einzustellen. Die Veränderungsprozesse haben Auswirkungen auf sämtliche Unternehmensbereiche. Die gesamte Wertschöpfungskette ist davon betroffen. Von der Beschaffung bis zum Absatz, im finanzwirtschaftlichen Bereich wie im Personalbereich.

Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung. Das hier vorgestellte Future Management-Konzept (Future-Management-Net) beinhaltet die folgenden Managementgebiete:

- Corporate Foresight
- Strategisches Management
- Visionsmanagement
- Innovationsmanagement
- Change Management
- Wissensmanagement
- Management des Lernens
- Network-Management

Das Motto lautet: Gemeinsam die Zukunft erfolgreich gestalten! Wettbewerbsvorteile durch Qualität der strategischen Anpassung!

2.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts

Bei fortgeschrittener Globalisierung und weitgehend gesättigten Märkten sind die Unternehmen einem schärferen Wettbewerb ausgesetzt. Die Kunden fordern an den Märkten ständig bessere Qualität, mehr Service und ein höheres Maß Zuverlässigkeit. Die Unternehmen sind dadurch ständig zu Verbesserungen und Anpassungen und Innovation gezwungen. An die Mitarbeiter und das

Management werden immer höhere Anforderungen gestellt. Ihr Wissen und Können, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, die gesamte Qualifikation werden immer bedeutender. Dabei nehmen die Schlüsselkompetenzen einen besonderen Stellenwert ein. Sie bestimmen darüber, wie ein Manager mit den Veränderungen umgeht. Die Qualifikation von Managern ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die Bewältigung der vielseitigen und sich ändernden Anforderungen und für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts stellen wichtige Anhaltspunkte für die Qualifizierung des Managements dar.

In den vergangenen Jahren haben sich die Bedingungen für die Wirtschaft stark verändert. Die Wirtschaft bewegt sich im Kontext der Globalisierungsprozesse auf einem internationaler werdenden Markt. Die Unternehmen sind dazu gezwungen, den differenzierten Kundenanforderungen gerecht zu werden und Produkte und Dienstleistungen in immer kürzeren Zeitspannen zu entwickeln, damit sie dann schnell an die Kunden gebracht werden können. Aus den Veränderungen resultieren entsprechend geänderte Anforderungen, welche an Manager, Mitarbeiter, Auszubildende in Betrieben und in der Wissenschaft und an Schulabgänger gestellt werden. So haben sich vor allem die Qualifikationsanforderungen in den vergangenen Jahren stark verändert. Hierbei haben Anforderungen an Tätigkeiten, welche eine höhere Qualifikation erfordern zugenommen. Dies gilt auch für planerische und organisatorische Arbeiten, welche mehr Methoden- und Sozialkompetenz voraussetzen. Zudem werden aufgrund der raschen technischen Entwicklung permanent neue Qualifikationsanforderungen und eine Weiterbildung in zunehmend kürzeren Abständen erforderlich.¹⁹

„Das berühmte 'Wusstest Du' Video über Globalisierung, technologischen Fortschritt und Wachstum. Daten von der Konferenz über Globalisierung und das Informationszeitalter von Sony BMG 2008 in Rom.“²⁰ Die Daten sind während der Konferenz über Globalisierung und das Informationszeitalter von Sony BMG 2008 in Rom gesammelt worden. Nachfolgend ist der Text zum Video aufgeführt:

„Wusstest Du schon, dass wenn Du einer aus einer Million in China bist, dann sind 1300 Leute genau wie Du. China wird die Nummer 1 der Englisch sprechenden Länder in der Welt. Die 25 % der indischen Bevölkerung mit dem

¹⁹ Vgl.: Schlüsselqualifikation, ein Begriff und seine Bedeutungen:
http://proqua.tbs-hessen.org/aktuelles/aktuelles_schluessselquali.html - Stand: 18.10.2010.

²⁰ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluessselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

höchsten Intelligenzquotienten, ist größer als die Gesamtbevölkerung der Vereinigten Staaten. Das heißt, Indien hat mehr gebildete Kinder, als Amerika Kinder hat.

Wusstest Du, dass die 10 gefragtsten Jobs in 2010, im Jahr 2004 noch gar nicht existierten. Studenten werden für Jobs vorbereitet, die noch gar nicht existieren, um Technologien zu benutzen die noch gar nicht eingeführt wurden, um Probleme zu lösen, die noch gar nicht als Probleme bekannt sind. Das US Arbeitsministerium schätzt, dass heutige Studenten 10 bis 14 Jobs haben werden, bis zum Alter von 38 Jahren. Einer von 4 Arbeitern wird weniger als 1 Jahr bei seiner Firma angestellt, und jeder Zweite weniger als 5 Jahre.

Wusstest Du schon? Eines von 8 verheirateten Pärchen in den USA hat sich letztes Jahr online kennen gelernt. Es gibt über 200 Millionen registrierte Nutzer bei MySpace. Und wäre MySpace ein Land, wäre es das fünftgrößte in der Welt, zwischen Indonesien und Brasilien.

Wusstest Du schon? Die Nummer 1 in der Breitband Internet Einführung ist Bermuda, auf 19 stehen die Vereinigten Staaten, auf Platz 22 Japan.

Wusstest Du? Wir leben in einer exponentiellen Zeit. Jeden Monat erreichen Google über 31 Milliarden Suchanfragen, 2006 waren es noch 2,7 Milliarden. Nur, wem Stellte man all diese Fragen vor dem Google-Zeitalter (v. G.)? Die erste kommerzielle SMS wurde im Dezember 1992 gesendet. Heute ist die Anzahl der täglich gesendeten Nachrichten größer als die Gesamtbevölkerung der Erde. So viele Jahre hat es jeweils gedauert, um ein Publikum von 50 Millionen Menschen zu erfassen:

Radio – 38 Jahre,

Fernseher – 13 Jahre,

Internet – 4 Jahre,

iPod – 3 Jahre,

Facebook – 2 Jahre,

Die Zahl der internetfähigen Geräte lag im Jahr

1984 bei 1.000;

1992 lag sie bei 1.000.000

und im Jahr 2008 bei 1.000.000.000!

Es gibt über 540.000 Wörter in der englischen Sprache, das sind 5-mal mehr als zu Zeiten Shakespeares. Es wird geschätzt, dass die New York Times in

einer Woche mehr Informationen liefert, als nur irgendjemand im 18. Jahrhundert im seinem ganzen Leben hätte erfahren können. Es wird geschätzt, dass 2008 über vier Exabyte an spezifischen Informationen generiert werden, das sind mehr als in den vergangen 5000 Jahren. Die Anzahl der neuen technischen Informationen verdoppelt sich alle 2 Jahre. Für Studenten die ein 4-jähriges technisches Diplom starten, heißt, dass die Hälfte von dem was sie in den ersten beiden Jahren lernen, wird etwa zum 6. Semester wieder unaktuell sein. NTT Japan hat erfolgreich ein Glasfaserkabel getestet, das 14 Billionen Bits pro Sekunde über eine einzige Glasfaserader transferieren kann. Das sind 2000 CDs oder 210 Millionen Telefongespräche pro Sekunde. Es verdreifacht sich alle 6 Monate und wird es wohl auch die nächsten 20 Jahre tun. 2013 wird ein Supercomputer entstehen der die Leistungen des Menschlichen Gehirns überschreitet. Glaubt man den Vorhersagen, wird im Jahr 2049 ein 1.000 Euro Computer die Rechenleistung der gesamten Menschheit überschreiten.

Wusstest Du schon? Während der vergangenen 5 Minuten wurden in den USA 67 Babys geboren in China 274, in Indien 395 und 694.000 Songs wurden illegal runter geladen.“²¹

Durch den beschleunigten Wandel wird deutlich, dass kaum vorherzusehen ist, was in einigen Jahren an Fähigkeiten erforderlich ist. Was die Manager künftig beherrschen sollten, beginnt jedoch bereits heute in der Ausbildung: Schule – Berufsausbildung – Studium – Tätigkeit im Unternehmen – Fortbildung / Weiterbildung. Der Lehrer Karl Fisch stellte im Jahr 2006 Neuerungen und Veränderungen bei Technologien in seiner Schule vor. Als Ergebnis stellte er die Ideen – „Did you know...?“, bzw. „shift happens“ vor. Auf dieser Basis wurden die folgenden vier Schlüssel, für die Bildung im 21. Jahrhundert abgeleitet:²²

- Kulturtechnik
- Kreativität
- Können
- Selektionsvermögen

²¹ Vgl.: <http://www.rudimentor.de/2009/05/wusstest-du-schon-dass/> - Stand: 20.10.2010

²² Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluesselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

Kulturtechnik:

Es besteht eine hohe Anzahl von Analphabeten. Bedeutend ist das Lesen Wort-per-Wort und auch die Technik des Schnelllesens. Es sind Informationen auszuwerten und weiter zu verarbeiten. Die aufzubereitenden Informationen müssen gelesen, gerechnet und geschrieben werden können. Sie sind aufzubereiten, damit sie zu lernen und zu rekapitulieren sind. Ein wichtiges Instrument ist das Mind Mapping. Durch geeignete Techniken ist die kreative Intelligenz zu fördern.²³

Kreativität:

Um in Berufen und Tätigkeiten arbeiten zu können, welche es ggf. heute noch gar nicht gibt, um Technologien nutzen zu können, welche ggf. überhaupt noch nicht eingeführt wurden und um Probleme zu lösen, welche noch nicht als solche bekannt oder bewusst sind, ist es erforderlich, über ein hohes Maß an kreativer Intelligenz zu verfügen. Kreativität heißt Informationseinheiten im Gehirn zu verknüpfen (Assoziation). Die Kreativität stellt die bedeutendste Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts dar.²⁴

Können:

Was an den Schulen und an den Universitäten gelehrt und somit gelernt wird ist später im Beruf oft nicht mehr zutreffend. Die Schulen und Universitäten sollten einen höheren Wert auf das Erlernen von Kreativität setzen und die Verwendung kreativitätsfördernder Techniken lehren. Heute und zukünftig steht die reine Vermittlung von Wissen nicht mehr im Vordergrund. Die Informations- und Wissensmengen sind kaum noch zu bewältigen. Eine zentrale Schlüsselkompetenz besteht im Umgang, der Handhabung und Bedienung von solchen Instrumentarien, welche Wissen speichern, verändern und abrufbar machen. Auch zur Erfindung solcher Instrumentarien ist Kreativität gefragt.²⁵

Selektionsvermögen:

Das Selektionsvermögen bezieht sich auf das Sammeln und Zusammentragen und auf die exklusive Zusammenstellung einer Art Selektion von relevanten

²³ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluessselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

²⁴ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluessselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

²⁵ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluessselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

Informationen, Methoden und Techniken. Hierbei besteht die gefragte Kompetenz im Auswählen und Selektieren. Das Auswählen ist bezogen auf das Informationsmanagement, das Selbstmanagement sowie das Lernen. Der Anwender sollte erkennen, welche der zahlreichen Methoden die richtige ist um bspw. Wissen zu speichern. Es bedarf der Fähigkeit, zu erkennen, welche Management-Technik in einer bestimmten Situation angemessen ist. Unter unzähligen Informationen sind die Entscheidenden auszuwählen und nutzbar zu machen.²⁶

Die Veränderungen sind bestimmt durch die Tendenz zur Globalisierung. Hinzu kommt der Abbau von Handelsbarrieren. Die Entwicklungen am globalen Markt mit Liberalisierung²⁷ und Systematisierung²⁸ und die geänderten Kundenerwartungen²⁹ sowie der Wandel zur Informationsgesellschaft³⁰ beschleunigen den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Sowohl in der Gesellschaft wie auch in den Unternehmen und bei der Arbeit vollzieht sich ein ständiger Wandel. Immer mehr Menschen nutzen die neuen Medien. Die Wirtschaft wird durch virtuelle Produkte, Services, Vertriebskanäle und Tele-Arbeitsplätze verändert. Folglich vollzieht sich auch das Lernen und Arbeiten durch Nutzung der neuen Medien im Unternehmen sowie zunehmend auch zu Hause. Gegenwärtig und künftig entwickeln sich zunehmend mehr neu definierte, digitalisierte Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze. Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur verändert sich. Es vollzieht sich ein Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Während die Zahl der Beschäftigten in den Bereichen Information und Dienstleistungen ständig ansteigt, sind sie in den Bereichen Produktion und Landwirtschaft rückläufig. Die Unternehmen und Arbeitsplätze haben sich durch Konzepte wie Qualitätsmanagement bzw. Total Quality Management, Kaizen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Lean Management und Business Reengineering stark verändert. Sie führte bei den Unternehmen teilweise zu einschneidenden Veränderungsprozessen. Die Auffassungen, Methoden sowie Verfahren einer effektiven Gestaltung der Wertschöpfungskette wurden grundlegend verändert. Die Bedeutung der Bezie-

²⁶ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluesselfaehigkeiten-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

²⁷ Abbau von Marktbeschränkungen, Neue Märkte, Privatisierung, Auslandsunternehmen, Branchenfremde Anbieter und Konzentration.

²⁸ Direktbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern, Trend zu standardisierten Produkten und Automatisierung.

²⁹ Steigende Kaufkraft, rückläufige Kundenloyalität, Bedarf an individuellen Problemlösungen und Nationale Nutzenargumente.

³⁰ Neue Angebotsqualität, E-Business, 24-Stunden-Service, Technologie und Wissen werden zu Wettbewerbsfaktoren.

hungerzusammenhänge Lernen und Arbeiten in der lernenden Organisation wird in ganzheitlichen Modellen berücksichtigt. Die Erfordernis eines lebenslanges Lernens und hoher Flexibilität ist in das Bewusstsein der Menschen vorgedrungen. Sie wissen, dass die Zeiten, in denen man sein ganzes Leben lang den gleichen Beruf ausübt, langfristig am gleichen Arbeitsplatz eines Unternehmens zu festen Arbeitszeiten beschäftigt ist, vorbei sind.

2.2 Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung

Die Zukunft ist für die Unternehmensführung von grundlegender Bedeutung. Jedoch kann die Zukunft nicht genau vorhergesehen werden. Einerseits ist die Zukunft ungewiss. Bestimmte Ereignisse, welche in der Zukunft eintreten, können entweder überhaupt nicht, oder nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden. Andererseits sind jedoch die meisten Managemententscheidungen in gewissem Maße vom Wissen über die Zukunft abhängig. Die zukunftsorientierte Unternehmensführung bzw. das Zukunftsmanagement leistet konkrete und praktikable Möglichkeiten, welche dabei hilfreich sind, die oft widersprüchlich erscheinenden Entscheidungsprobleme erfolgreich zu bewältigen.

Erste Ansatzpunkte für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung leisten bereits seit einigen Jahrzehnten Ansätze, welche die Einflüsse von Umweltveränderungen bzw. von Veränderungen des Umfeldes des Unternehmens auf die Organisation und das Management thematisieren. In diesem Beziehungszusammenhang richtet sich der Fokus zunächst auf die Betrachtung des Unternehmens bzw. der Organisation als offenes, sozio-technisches System.

Nach der Strukturierung der Managementtheorien nach Scott bezeichnet sich die Periode III als „rationales Handeln im offenen System“. Diese Periode erstreckte sich etwa über den Zeitraum zwischen 1960 und 1970. Diese Periode war gekennzeichnet durch einen theoretischen Rückfall zu einem mechanistischen Bild menschlichen Verhaltens und einem wissenschaftlichen Fortschritt, der Betrachtung der Unternehmung als wettbewerblichen Teilnehmer am Markt. Es wurde nunmehr erkannt, dass das Geschehen im Unternehmen auch durch äußere, unternehmensexterne Determinanten, von äußeren Kräften wie bspw. dem Wettbewerbsgeschehen, geknüpft und geformt wird. Ein wegweisender Beitrag erbrachte in diesem Zusammenhang Alfred D. Chandler.³¹

³¹ Vgl.: Chandler, A. D.: Strategy and Structure. Cambridge, 1962.

Bezüglich der Organisationsstrukturen von Großunternehmen³² beobachtete Chandler, dass die Organisationsstrukturen der betrachteten Unternehmen bestimmt werden durch die wechselnden Zwänge und Erfordernisse des Marktgeschehens. Chandler stellte bei einigen Unternehmen³³ marktbedingte Produktproliferation fest und wies eine durch die Vielfalt bedingte Tendenz zum Wechsel von funktionalen, monolithischen Organisationsformen hin zu locker geführten Spartenstrukturen fest.

Die Erkenntnisse von Chandler wurden durch Paul Lawrence und Jay Lorsch³⁴ entscheidend modifiziert. Der situative Forschungsansatz sollte die richtigen Erkenntnisse des bis zu diesem Zeitpunkt entwickelten Managementwissens für konkrete Gestaltungsempfehlungen zugänglich machen. Der situative Ansatz versucht dabei das Verständnis der Beziehungen innerhalb und zwischen den Subsystemen zu fördern. Dabei werden auch die Beziehungen zwischen der Organisation und der Umwelt betrachtet. Das Ziel besteht in der Formulierung von Beziehungsmustern und Variablensystemen. Es wird versucht zu erklären, wie sich Organisationen in bestimmten Situationen oder sich ändernden Bedingungen verändern. Dabei werden durch die situativen Ansätze Empfehlungen für Organisationen und das Management für das Verhalten in der jeweiligen Situation gegeben. Lawrence und Lorsch führten mehrere empirische Untersuchungen durch. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen führten zu Formulierungen einer contingency theory of organization. Dabei bringt der Ausdruck contingency die Bedingtheit zum Ausdruck. Die Abhängigkeit von bestimmten Situationen oder Faktoren. Die Unterschiede zwischen verschiedenen Arten von Organisationen sind die Folge unterschiedlicher Umweltbedingungen. Lawrence und Lorsch führten Untersuchungen in zehn Unternehmen³⁵ durch. Dabei wurden jeweils 30 bis 50 Mitglieder des oberen und mittleren Managements mit Interviews oder Fragebogen befragt, wobei der Untersuchung eine organisationstheoretische Modellbetrachtung zugrunde lag.³⁶

³² Chandler analysierte Großunternehmen wie: DuPont, Sears, General Motors und General Electric.

³³ Insbes. bei DuPont und General Motors.

³⁴ Vgl.: Lawrence, P. R. / Lorsch, J. W.: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood, Ill, Irwin, Richard, D., 1967.

³⁵ Sechs Unternehmen waren aus der Kunststoff-, zwei aus der Verpackungs- und zwei aus der Nahrungsmittelindustrie.

³⁶ Vgl.: Lawrence P. R. / Lorsch, J. W.: Organization and environment. Cambridge, Mass., 1967, Homewood, 1969.

Nach dieser Betrachtung ist Organisation die Koordination der Durchführung geplanter Transaktionen unter Hinzunahme der arbeitsteiligen Aktivitäten der individuellen Mitarbeiter mit der Umwelt. Dabei ist es erforderlich, dass die Organisation als Institution den Anforderungen der Umwelt und auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter in gleicher Weise nachkommt. Die Organisation benötigt exakte Informationen über die Umwelt und Umweltveränderungen, damit die geplanten Transaktionen mit der Umwelt erfolgreich realisiert werden können.³⁷ In diesem Zusammenhang ist die Organisation der Informationsströme abhängig von der Beschaffenheit der relevanten Umweltsysteme. Die Umwelt einer bestimmten Unternehmung ist mehr oder weniger sicher, gleich- oder verschiedenartig. Der Grad der Sicherheit oder Unsicherheit lässt sich durch drei Faktoren³⁸ spezifizieren:

1. Umweltstabilität:
Bestimmtheit und Verlässlichkeit der Information
2. Umweltveränderung:
Häufigkeit der Informationsveränderung
3. Feedback:
Dauer der Feedback-Zyklen von System und Umwelt

Die Unternehmung ist als komplexes sozio-technisches System aufzufassen, welches zu seiner Umwelt in Interaktion steht. Um bestimmte Teilaspekte der Umwelt zu analysieren ist die Aufspaltung in überschaubare Subumwelten und entsprechende Subsysteme möglich. Eine Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen zeigt die nachfolgende Abbildung:³⁹

³⁷ Vgl.: Lawrence, P. R. / Lorsch, J. W.: a.a.O.

³⁸ Vgl.: Lawrence, P. R. / Lorsch, J. W.: a.a.O.

³⁹ Vgl.: Lawrence, P. R. / Lorsch, J. W.: a.a.O.