

## **Future Management - Band 13**

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

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

# **Management durch Zielvereinbarung**

Führung und Steuerung mit gemeinsamen Zielen – Ergebnis-, Qualitäts-, und Mitarbeiterorientierung: Akzeptanz / Engagement / Selbstbestimmung / Motivation / Selbststeuerung / Erfolgsmessung / Leistungsverbesserung. Mit dem Steuerungs- und Führungsinstrument Zielvereinbarungen & Wettbewerbsvorteile sichern

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

### **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:**

Management durch Zielvereinbarung

Führung und Steuerung mit gemeinsamen Zielen – Ergebnis-, Qualitäts-, und Mitarbeiterorientierung: Akzeptanz / Engagement / Selbstbestimmung / Motivation / Selbststeuerung / Erfolgsmessung / Leistungsverbesserung. Mit dem Steuerungs- und Führungsinstrument Zielvereinbarungen & Wettbewerbsvorteile sichern

ISBN 978-3-86376-093-9

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 3869242620

ISBN-13: 978-3869242620

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (26. April 2012)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Kzenon - Fotolia.com

URL: [www.optimus-verlag.de](http://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, ihren 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 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 auf 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. Das Management durch Zielvereinbarung kann dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, Juli 2014

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

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	15
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Future Management / Zukunftsmanagement .....</b>	<b>5</b>
2.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts .....	6
2.2 Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung.....	12
<b>3 Future Management.....</b>	<b>23</b>
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
<b>4 Grundlagen der Zielvereinbarung.....</b>	<b>29</b>
4.1 Begriff Zielvereinbarung / Führung durch Zielvereinbarung.....	29
4.2 Zweck der Zielvereinbarungen.....	31
4.3 Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen .....	33
4.4 Zielvereinbarung in Führungsmodellen und Managementsystemen ....	35
<b>5 Darstellung der Management-by-Prinzipien als Führungsmodelle .....</b>	<b>37</b>
5.1 Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff.....	37
5.1.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente .....	37
5.1.2 Motivation und Leistung .....	38
5.1.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell .....	38
5.1.4 Implikationen.....	41
5.2 Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen.....	43
5.2.1 Der Ansatz von Humble und Odiorne .....	43

5.2.1.1	Grundvorstellungen.....	43
5.2.1.2	Implikationen.....	45
5.2.2	Der Ansatz von Carroll.....	46
5.2.2.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente .....	46
5.2.2.2	Motivation und Leistung .....	50
5.2.2.3	Anreize und Erwartungen .....	52
5.2.2.4	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell .....	54
5.2.2.5	Implikationen.....	60
5.2.3	Gesamtbeurteilung des Management by Objectives .....	62
5.3	Management by Delegation .....	63
5.4	Management by Systems.....	65
<b>6</b>	<b>Das Harzburger Modell.....</b>	<b>67</b>
6.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	67
6.2	Motivation und Erwartungen .....	74
6.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell .....	79
6.4	Implikationen .....	83
<b>7</b>	<b>Das SIB-DIB / MAM-Management-System.....</b>	<b>87</b>
7.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	87
7.2	Motivation und Erwartungen .....	88
7.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell .....	92
7.4	Implikationen .....	94
<b>8</b>	<b>Das St. Galler Führungsmodell .....</b>	<b>97</b>
8.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	97
8.2	Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug.....	99
8.3	Evolutionäre Entwicklung .....	102
<b>9</b>	<b>Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell .....</b>	<b>105</b>
<b>10</b>	<b>Corporate Foresight .....</b>	<b>109</b>
10.1	Definition von Corporate Foresight.....	109

---

10.2 Ziele von Corporate Foresight.....	111
10.3 Vorteile von Corporate Foresight .....	111
<b>11 Strategisches Management .....</b>	<b>113</b>
11.1 Definition Strategie / Strategisches Management .....	113
11.2 Zentrale Fragestellungen des Strategischen Managements.....	116
11.3 Aufgaben des Strategischen Managements .....	117
11.4 Durchführung – Prozessmodell des Strategischen Managements ..	119
11.5 Instrumente und Methoden des Strategischen Managements.....	121
11.6 Vom strategischen Management zur ganzheitlichen evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität .....	124
<b>12 Begriffliche Grundlagen des Visionsmanagements .....</b>	<b>129</b>
12.1 Vision.....	129
12.2 Vision und Mission .....	132
12.3 Unternehmensvision.....	132
12.4 Unternehmensphilosophie.....	133
<b>13 Beziehungskontext: Unternehmensvision, Strategie, Ziele, Leitbild, Strategieumsetzung, Steuerung / Controlling .....</b>	<b>135</b>
13.1 Unternehmensvision als unternehmensbezogenes Leitbild .....	135
13.2 Tripple-Bottom-Line Ansatz.....	136
13.3 Strategieentwicklung - Verfahren der Strategie-Entwicklung und Unternehmenspyramide.....	137
13.4 Vision und Leitbild .....	140
13.5 Unternehmensstrategie und Ziele – Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung .....	140
13.6 Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel .....	141
13.7 Vision – Strategie – Ziel – Leitbild .....	144
13.8 Unternehmensstrategie .....	145
13.9 Unternehmensziel .....	146

<b>14 Visionsmanagement: Umsetzung der Unternehmensvision als Managementaufgabe .....</b>	<b>149</b>
14.1 Visionsmanagement - Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensvision.....	149
14.2 Ziele der Unternehmensvision.....	151
14.3 Vorteile von Visionen / Visionsmanagement .....	152
14.4 Voraussetzungen einer Unternehmensvision und Umsetzungsmöglichkeiten des Visionsmanagements .....	154
<b>15 Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision .....</b>	<b>163</b>
15.1 Visionsfindung – Inhalte und Struktur der Unternehmensvision .....	163
15.2 Unternehmensvision erfolgreich umsetzen .....	165
15.3 Entwicklung der Unternehmensvision .....	167
15.3.1 Unternehmensvision im Veränderungsprozess .....	168
15.4 Richtlinien zur Erstellung und Realisierung der Unternehmensvision .....	169
15.5 Bedeutung der Unternehmensvision für den Mittelstand .....	170
<b>16 Messung und Steuerung der Unternehmensleistung – Strategische Controllingprozesse: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung.....</b>	<b>173</b>
16.1 Strategisches Controlling .....	173
16.1.1 Grundlagen des Strategischen Controllings.....	173
16.1.2 Führungsinstrument Controlling .....	177
16.1.3 Balanced Scorecard .....	186
16.2 Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide.....	188
16.2.1 Performance Measurement.....	188
16.2.2 Performance Pyramid.....	190
16.3 Steuerung der Unternehmensleistung (Controllingprozess: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im kybernetischen Regelkreis).....	194
16.3.1 Überprüfung und Messung der Unternehmensleistung .....	194
16.3.2 Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung.....	195

---

16.3.2.1 Grundmodell – kybernetisches Regelkreismodell.....	195
16.3.2.2 Unternehmensvision festlegen.....	197
16.3.2.3 Unternehmensstrategie ausarbeiten.....	197
16.3.2.4 Unternehmensziele entwickeln und steuern mit der Balanced Scorecard.....	198
16.3.2.5 Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung .....	203
<b>17 Human organization - Consideration – Initiating strukture: Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungssysteme.....</b>	<b>207</b>
17.1 Human Resource Management / HRM .....	207
17.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem .....	214
17.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung .....	215
<b>18 Führung durch Zielvereinbarung in der Managementpraxis.....</b>	<b>217</b>
18.1 Zielvereinbarungsprozess .....	217
18.1.1 Ziele.....	217
18.1.2 Zieldefinition im Zielvereinbarungsprozess.....	218
18.1.3 Maßnahmen / Maßnahmenpläne im Zielvereinbarungsprozess .....	219
18.2 Zielvereinbarung in der Managementpraxis.....	220
18.3 Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielvereinbarung .....	221
18.3.1 Mitarbeiter beteiligen .....	221
18.3.2 Klare Vorgaben definieren.....	224
18.3.3 18.3.3 Zielvereinbarung erarbeiten oder unterbrechen .....	225
18.4 Kontrolle .....	227
18.5 Voraussetzungen für das Arbeiten mit Zielvereinbarungen .....	230
18.6 Zielvereinbarungen und Anforderungen an das Management.....	236
18.7 Regeln .....	237
18.8 Rechtliche Aspekte der Zielvereinbarung.....	238
18.9 Einführung von Zielvereinbarungssystemen .....	240

---

<b>19 Erfolgreiches Management der Zukunft: Von der Qualität der Produkte und Prozesse zur Qualität der strategischen Anpassung/Change im Kontext von Unternehmen und Umfeld .....</b>	<b>243</b>
<b>20 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen .....</b>	<b>263</b>
20.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten .....	263
20.2 Was sind Führungskompetenzen? .....	269
20.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	273
20.3.1 Stärkenorientierung .....	273
20.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager.....	275
20.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung .....	275
20.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	278
20.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung .....	281
20.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung .....	291
20.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit.....	291
20.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung.....	297
20.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße .....	299
<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>301</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>311</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme .....	15
<b>Abb. 2</b>	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer .....	20
<b>Abb. 3</b>	Verhaltensebenen und Management.....	21
<b>Abb. 4</b>	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements .....	28
<b>Abb. 5</b>	Übersicht - Arbeiten mit Zielvereinbarungen .....	32
<b>Abb. 6</b>	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen .....	34
<b>Abb. 7</b>	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell .....	40
<b>Abb. 8</b>	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	49
<b>Abb. 9</b>	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechs-stufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives. ....	56
<b>Abb. 10</b>	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell .....	59
<b>Abb. 11</b>	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll. ....	61
<b>Abb. 12</b>	Das Harzburger Modell im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell .....	82
<b>Abb. 13</b>	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters bei der Erarbeitung der Funktionsbeschreibung im sechsstufigen Prozess des SIB-Modells.....	90
<b>Abb. 14</b>	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	101
<b>Abb. 15</b>	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	103
<b>Abb. 16</b>	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell .....	120

<b>Abb. 17</b>	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen .....	126
<b>Abb. 18</b>	Evolutionäre Führung im SMS .....	127
<b>Abb. 19</b>	Tripple-Bottom-Line Ansatz .....	136
<b>Abb. 20</b>	Unternehmenspyramide zur Strategieentwicklung .....	139
<b>Abb. 21</b>	Vision und Leitbild .....	140
<b>Abb. 22</b>	Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung (Tauberconsult) .....	141
<b>Abb. 23</b>	Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel (F. Denkeler) .....	143
<b>Abb. 24</b>	Wirkung und Nutzen / Vorteile der Unternehmensvision für das Unternehmen, Führungskräfte / Mitarbeiter und Kunden.....	156
<b>Abb. 25</b>	Begriffe und Inhalte der Vision: Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild.....	158
<b>Abb. 26</b>	Beispiele für Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild	159
<b>Abb. 27</b>	Struktur-Mindmap für die Unternehmensvision (von K.-J. Lietz).....	165
<b>Abb. 28</b>	Grundformen der betrieblichen Überwachung.....	178
<b>Abb. 29</b>	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs- Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell .....	179
<b>Abb. 30</b>	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	183
<b>Abb. 31</b>	Controlling-Funktionen.....	184
<b>Abb. 32</b>	Balanced Scorecard im strategischen Controllingprozess .....	187
<b>Abb. 33</b>	Führungs-Scorecard .....	188
<b>Abb. 34</b>	Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide von Lynch und Cross .....	192
<b>Abb. 35</b>	Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im Regelkreis.....	196
<b>Abb. 36</b>	Balanced Scorecard (BSC) .....	201

---

<b>Abb. 37</b>	Betrachtung des Unternehmens und dessen Leistungsfähigkeit aus vier grundlegenden Perspektiven .....	202
<b>Abb. 38</b>	Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung .....	204
<b>Abb. 39</b>	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle .....	208
<b>Abb. 40</b>	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster .....	209
<b>Abb. 41</b>	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	213
<b>Abb. 42</b>	Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen .....	226
<b>Abb. 43</b>	Gestaltungselemente der Arbeit mit Zielvereinbarungen.....	230
<b>Abb. 44</b>	Einführung eines Zielvereinbarungssystems: Wunsch/Ziel .....	240
<b>Abb. 45</b>	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System .....	247
<b>Abb. 46</b>	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman .....	254
<b>Abb. 47</b>	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	255
<b>Abb. 48</b>	Checkliste Change Management.....	261
<b>Abb. 21</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	282
<b>Abb. 22</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	288
<b>Abb. 23</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	289
<b>Abb. 24</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	290
<b>Abb. 25</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	291