

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

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
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 Grundlagen der Zielvereinbarung	29
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
5 Darstellung der Management-by-Prinzipien als Führungsmodelle	37
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
6	Das Harzburger Modell.....	67
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
7	Das SIB-DIB / MAM-Management-System.....	87
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
8	Das St. Galler Führungsmodell	97
8.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	97
8.2	Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug.....	99
8.3	Evolutionäre Entwicklung	102
9	Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell.....	105
10	Corporate Foresight	109
10.1	Definition von Corporate Foresight.....	109

10.2 Ziele von Corporate Foresight.....	111
10.3 Vorteile von Corporate Foresight	111
11 Strategisches Management	113
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
12 Begriffliche Grundlagen des Visionsmanagements	129
12.1 Vision.....	129
12.2 Vision und Mission	132
12.3 Unternehmensvision.....	132
12.4 Unternehmensphilosophie.....	133
13 Beziehungskontext: Unternehmensvision, Strategie, Ziele, Leitbild, Strategieumsetzung, Steuerung / Controlling	135
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

14 Visionsmanagement: Umsetzung der Unternehmensvision als Managementaufgabe	149
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
15 Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision	163
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
16 Messung und Steuerung der Unternehmensleistung – Strategische Controllingprozesse: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung.....	173
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
17 Human organization - Consideration – Initiating structure: Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungssysteme.....	207
17.1 Human Resource Management / HRM	207
17.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem	214
17.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung	215
18 Führung durch Zielvereinbarung in der Managementpraxis.....	217
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

19 Erfolgreiches Management der Zukunft: Von der Qualität der Produkte und Prozesse zur Qualität der strategischen Anpassung/Change im Kontext von Unternehmen und Umfeld	243
20 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	263
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
Schlussbetrachtung	301
Literaturverzeichnis.....	311

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	Übersicht - Arbeiten mit Zielvereinbarungen	32
Abb. 6	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	34
Abb. 7	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell	40
Abb. 8	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	49
Abb. 9	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechs-stufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.	56
Abb. 10	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	59
Abb. 11	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.	61
Abb. 12	Das Harzburger Modell im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	82
Abb. 13	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters bei der Erarbeitung der Funktionsbeschreibung im sechsstufigen Prozess des SIB-Modells.....	90
Abb. 14	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	101
Abb. 15	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	103
Abb. 16	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell	120

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

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

1 Einleitung

Eine Unternehmensvision ist dann erfolgreich, wenn sie über Strategien und realistische Zielvereinbarungen dazu führt, dass die Ziele von allen Beteiligten akzeptiert sowie mit der erforderlichen Motivation und hohem Engagement in die Tat umgesetzt werden. Das Management durch Zielvereinbarung übt in Unternehmen, Organisationen, Parteien, Vereinen, Verbänden, Behörden, in der Verwaltung wie auch im Hochschulwesen eine wichtige Führungs- und Steuerungsfunktion aus. An die Leistungserstellung (von Gütern und Dienstleistungen) der Unternehmen, Organisationen usw. und somit auch an die Arbeitsleistung der Mitarbeiter werden ständig höhere Anforderungen gestellt. Qualität, Service und Zuverlässigkeit bekommen einen immer größeren Stellenwert. Die erbrachte Qualität zeigt sich am Ergebnis, den erstellten Produkten und Dienstleistungen. In diesem Zusammenhang werden auch Zielvereinbarungen infolge ihrer Wirkungen auf die Motivation und Leistung immer bedeutender.

„Unter den vielen Instrumenten der Mitarbeiterführung hat sich das Führen mit Zielen als besonders wichtig und erfolgreich bewiesen. Natürlich ist auch bislang das Führen nicht um des Führens Willen betrieben worden, Ziele hatten Unternehmen schließlich schon immer. Das Neue ist, dass immer mehr Zielvereinbarungen getroffen werden, und zwar zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten.“¹ Insofern hat die Zielvereinbarung per praktischer Ausübung schon seit längerer Zeit eine gewisse Bedeutung.

„Die Zielvereinbarung ist ein wechselseitiger Abstimmungsprozeß. Dieser Prozeß läuft so lange, bis Einvernehmen über die Ziele erreicht ist. Die Ziele sollen möglichst von dem vorgeschlagen werden, der für die Zielerreichung dann auch verantwortlich ist. (Bei Berufsanfängern oder Anfängern in einer neuen Hierarchieebene kann manchmal auch Zielvorgabe erforderlich sein).“²

Die Zielvereinbarung wird u. a. auch im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen und in der Mitarbeiterbeurteilung immer wichtiger. In diesem Zusammenhang sind „Ziele festzulegen, die durch die Arbeit des Arbeitnehmers erreicht werden sollen. Anwendung findet dieses Anreizsystem besonders im Aussendienst und in der Projektarbeit, wo es zur Motivation der Beteiligten

¹ Vgl.: <http://www.vorgesetzter.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsinstrumente/zielvereinbarung/> – Stand: 18.03.2012.

² <http://www.soliserv.de/pdf/zielvereinbarung-it.dienstleister.pdf> – Stand: 30.03.2012.

beitragen soll. Auch in anderen Berufen wird es verstärkt eingesetzt. Neben Wirtschaftsbetrieben wird es mittlerweile sogar zunehmend im Bereich der öffentlichen Verwaltung verwendet.“³

„Arbeiten mit Zielvereinbarungen verbreitet sich in qualifizierten Berufen und unter Führungskräften. Was bisher als Leistungsvorgabe in der Produktion bekannt war oder beim Außendienst, hält jetzt Einzug in alle Branchen und auch im Öffentlichen Dienst: Die Koppelung von geistiger Arbeitsleistung mit Beurteilung, Bemessung, Leistungsanreizen und Entlohnung.“⁴

Die einzelnen Mitarbeiter gelten in der Dienstleistungs- und Wissensarbeit als ausschlaggebende Faktoren hinsichtlich der Qualität, Kreativität und Produktivität. Mitarbeiterorientierte Organisations- und Managementkonzepte setzen an diesem Sachverhalt an und beruhen auf der Grundannahme, wonach die Motivation und damit auch die Leistung ansteigt, „wenn Selbstbestimmung, Spielräume, Kommunikation, Lernmöglichkeiten, Gruppenbezüge und ein gutes Betriebsklima vorhanden sind. Ein Baustein davon ist das Führen bzw. Arbeiten mit Zielvereinbarungen.“⁵

Es ist seit längerem bekannt, dass die Selbststeuerung zu besseren Leistungsergebnissen führt, da der einzelne Mitarbeiter selbst am besten weiß, wann und wie er sich selbst mit seinem Engagement optimal in den Leistungsprozess einbringen kann. So ist es ihm bspw. möglich, zu gewissen Zeiten oder Anlässen Höchstleistung zu erbringen und andere Zeiten oder Anlässe im eigenen Ermessen zur persönlichen Regeneration nutzen. Durch die Erkenntnisse der Work-Life-Balance (WLB) und diverse Arbeitsstudien ist bekannt, daß eine dauerhafte Leistungserbringung zum Burnout führen kann. Um solche negativen Erscheinungen zu vermeiden, ist ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit bzw. eine Selbststeuerung durch den Mitarbeiter sehr nützlich. Das Führen mit Zielvereinbarungen steht in Einklang mit dieser notwendigen Selbststeuerung.

„Führen mit Zielvereinbarungen ist eine Methode zielorientierter Unternehmensführung, sie ist zukunfts- und ergebnisorientiert. Entscheidend ist nicht, wie ein Mitarbeiter etwas tut, sondern ob und wie weit er das vereinbarte Ziel erreicht. Erfolg wird demnach nicht an der Menge der geleisteten Arbeit ge-

³ Arbeitsratgeber
http://www.arbeitsratgeber.com/zielvereinbarung_0214.html – Stand: 17.03.2012.

⁴ <http://www.ergo-online.de/> – Stand: 17.03.2012.

⁵ http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/ergebnis_arbeiten/arbeiten_mit_zielvereinbarung.htm – Stand: 17.03.2012.

messen und bewertet, sondern an der Zielerreichung. Führen durch Zielvereinbarung ist etwas wesentlich anderes als Führen durch Ziel-Vorgabe. Die Ziele werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter (das kann auch eine Führungskraft sein) formuliert – die Mitarbeiter sollen Ziele für Ihren Aufgabenbereich möglichst selbst vorschlagen – und einvernehmlich vereinbart. Das führt zu größerer Identifikation mit den Zielen und zu realistischeren Zielen. Ziele sind immer eine Projektion in die Zukunft. Durch Änderung der Rahmenbedingungen können sich Ziele als unerreichbar oder im Ausprägungsgrad als unrealistisch erweisen. In der Praxis müssen Ziele deshalb ständig überprüft werden und Änderungen entsprechend berücksichtigt werden. Führen mit Zielvereinbarungen ist deshalb auch ein ständiger Prozeß und nichts Statisches.“⁶

Der Zweck von Zielvereinbarungen besteht darin, „dass Führungskraft und Mitarbeiter/-innen konkret quantitative (messbare Ergebnisse, z. B. erfolgreiche Verkäufe) und qualitative Ziele (Qualität, Termineinhaltung z. B.)“ ...festlegen..., die diese in einem festgelegten Zeitraum erreichen sollen. Als Personalführungskonzepte werden sie mit der Absicht eingeführt, Produktivität, Kundenorientierung, Flexibilität und Qualität im Unternehmen zu erhöhen. Ebenso werden hier als Ziel die Verbesserung von Arbeitsbedingungen genannt.“⁷

Im Prozess der Zielvereinbarung werden die Maßnahmen zur Zielerreichung „durch den Mitarbeiter selbst festgelegt. Bei der Durchführung kontrollieren sie sich weitgehend selbst. Der Grad der Zielerreichung wird allerdings in einem festgelegten Kontrollverfahren und Kontrollrhythmus von der Führungskraft überwacht. Voraussetzung für Führen mit Zielvereinbarungen ist eine möglichst genaue Abgrenzung und Festlegung der Aufgabengebiete, Verantwortungsbereiche und Befugnisse der Mitarbeiter und auf der anderen Seite eine entsprechende Qualifikation. Delegation ist ein wesentliches Element der Führung mit Zielvereinbarung.“⁸

Die Zielvereinbarungen dienen dazu, dass die persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen weitgehend in Einklang gebracht werden. Dadurch sollen Realitätsnähe, Identifikation, Akzeptanz und Motivation verbessert werden. Durch die gemeinsam vereinbarten Ziele soll auch eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erreicht werden. Zudem wirken die vereinbarten Ziele herausfordernd. Gleichzeitig werden die Hand-

⁶ <http://www.soliserv.de> – Stand: 30.03.2012.

⁷ <http://www.ergo-online.de/> – Stand: 17.03.2012.

⁸ <http://www.soliserv.de> – Stand: 30.03.2012.

lungsspielräume und Verantwortung gesteigert. Durch arbeitspsychologische Studien wird belegt, dass die Motivation tatsächlich verbessert wird. Das Unternehmen ist bestrebt, durch Zielvereinbarungen im Zusammenwirken mit Entgeltanreizen die Leistung der einzelnen Mitarbeiter zu steigern. Zusätzlich lässt sich mit dem Grad der Zielerreichung die Leistung beurteilen. Das Treffen von Zielvereinbarungen und deren Einsatz stellt an die Mitarbeiter die Anforderung des richtigen Umgangs mit dem Selbstmanagement. „Nicht mehr die täglich kontrollierte Anwesenheit oder Vorgaben und Anweisungen „von oben“ sorgen für den Arbeitseinsatz, sondern man ist selbst für den Weg zum Ziel verantwortlich.“⁹

⁹ <http://www.ergo-online.de/> – Stand: 17.03.2012.

3 Future Management

3.1 Definition von Future Management

„Wer nicht blind in die Zukunft hineinstolpern, sondern sie aktiv gestalten will, muss ein Gespür dafür entwickeln, was morgen wichtig ist. Eine systematische Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen ist inzwischen praktisch alternativlos. Denn die kommende Dekade wird von Disruptionen und einer anhaltenden Innovationsdynamik geprägt sein, deren Auswirkungen schwer kalkulierbar sind.“

Klaus Burmeister⁵⁶

In den vorangegangenen Ausführungen wurde verdeutlicht, dass die Zukunft für die Unternehmensführung von grundlegender Bedeutung ist. Es ist nicht möglich, die Zukunft genau vorherzusehen. Die Zukunft ist ungewisse. Dies bedeutet, dass bestimmte Ereignisse, welche in der Zukunft eintreten, entweder überhaupt nicht, oder nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden können.

Gleichzeitig gelten jedoch die meisten Managemententscheidungen in gewissem Maße vom Wissen über die Zukunft abhängig. Durch eine zukunftsorientierte Unternehmensführung bzw. das Zukunftsmanagement oder Future Management können konkrete und praktikable Möglichkeiten aufgezeigt werden, welche dabei hilfreich sind, die oft widersprüchlich erscheinenden Entscheidungsprobleme erfolgreich zu bewältigen.

Future Management lässt sich wie folgt definieren: „Zukunftsmanagement ist die Brücke zwischen dem strategischen Management einerseits und der Zukunftsforschung andererseits. Es bezeichnet die Gesamtheit aller Systeme, Prozesse, Methoden und Werkzeuge zur Früherkennung und Analyse zukünftiger Entwicklungen und ihrer Einbringung in Strategien. Zukunftsmanagement schließt die Verständnis-Lücke zwischen der oftmals abstrakten, nebulösen und unverbindlichen Zukunftsforschung und Trendforschung einerseits und den praktischen Anforderungen der Führungskräfte in Unternehmen anderer-

⁵⁶ Quelle: Schleidt, Daniel/FAZ: „Jedes Morgen hat seine Wurzeln im Heute“ Interview mit Klaus Burmeister. FAZ.NET vom 16.10.2010.
<http://www.faz.net/s/RubB1763F30EEC64854802A79B116C9E00A/Doc~ED761B913055240CEB62D80D921B8249B~ATpl~Ecommon~Sspezial.html> – Stand: 20.09.2011.

seits. Zukunftsmanagement hilft, systematisch die Zukunft von Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie, Politik und Biosphäre zu analysieren, daraus Zukunftsmärkte zu identifizieren, Zukunftsstrategien zu erarbeiten und Zukunftskompetenz aufzubauen.“⁵⁷

Durch Future Management sollte es möglich werden, künftige Chancen zu erkennen und für das Unternehmen zu nutzen. Zudem sind potenzielle Risiken frühzeitig erkennen und zu vermeiden. Dies wird durch den Einsatz eines ganzheitlichen Zukunftsmanagements möglich.

Future Management erweist sich für die Nutzung der Resultate aus der Zukunftsforschung als hilfreich. Dadurch wird es dem Management ermöglicht, sich von den durch die Zukunftsforschung gewonnenen Resultaten inspirieren und leiten zu lassen. Insgesamt entsteht auf diese Weise ein breiterer Orientierungsrahmen, welcher ein auf die Zukunft ausgerichtetes Management erlaubt. Future Management bezieht sich nicht darauf, dass etwa bereits zum heutigen Zeitpunkt etwas in der Zukunft liegende gemanagt werden kann oder werden soll. Vielmehr gilt mit den Überlegungen, Gedanken, Annahmen oder die Vorstellungen der Zukunft sachgemäß umzugehen. Dies gilt insbesondere auch für Wertvorstellungen, welche sich die Menschen über den künftigen Verlauf und die Geschehnisse in der Zukunft bilden. Häufig sind für die Menschen damit Wertvorstellungen, Überzeugungen, Hoffnungen, Erwartungen oder auch Befürchtungen oder Ängste verbunden. Zum Beispiel sind viele Unternehmer und Arbeitnehmer über die Entwicklungen, wie sie sich in der Zukunft ereignen könnten, besorgt. Sie bangen deshalb um ihre Existenz oder um ihre Arbeitsplätze. Künftige Veränderungen werden oft skeptisch betrachtet. Vor allem dann, wenn über die Entscheidungen und Pläne in Unternehmen keine Informationen an die Betroffenen weitergegeben werden. Dies kann beim Veränderungsmanagement bzw. Change Management zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen führen. Future Management kann sich beim Umgang mit solchen Problemen als hilfreich erweisen. Future Management beschäftigt sich einerseits mit den Prozessen der Vorausschau wie auch mit der Früherkennung von Zukunftsmärkten. Zusätzlich hat Future Management auch die Entwicklung sowie das Monitoring von Zukunftsstrategien zum Betrachtungsgegenstand.

⁵⁷ <http://www.futuremanagementgroup.com/ihr-zukunftsmanagement/was-ist-zukunftsmanagement/definition.html> – Stand: 17.08.2011.

3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management

Mit Future Management wird das Ziel verfolgt, einen wesentlichen Beitrag dazu zu leisten, dass die Organisationen und die darin beschäftigten Personen wie Mitarbeiter und Führungskräfte bzw. Manager sowie Unternehmer, als Einzelgruppen oder auch in Teams dazu in die Lage versetzt werden, über die Zukunft des Unternehmens und dessen Umfeldes und insbesondere über Zukunftsmärkte mehr zu erfahren.

Für die Unternehmen ist es vor allem aus der ökonomischen Perspektive bedeutend, wenn möglich mehr über die Zukunft zu erfahren und zu wissen als bspw. andere Wettbewerber. Vor diesem Hintergrund sind zuverlässige Antworten auf die zentralen Fragestellungen des Zukunftsmanagements gefragt.

3.3 Vorteile von Future Management

Ein Unternehmen, das gezielt Future Management anwendet bringt mehr über Wissen über die Zukunft in Erfahrung und kann sich frühzeitig mit den Konsequenzen beschäftigen. Es wird möglich, entsprechende Auswirkungen zu erwägen und Maßnahmen, Strategien und Visionen für die Abwendung von Risiken bereitzuhalten. Gleichzeitig können sich eröffnende Chancen rechtzeitig genutzt werden. Das Unternehmen gewinnt dadurch auch einen zeitlichen Vorsprung, vor allem auch gegenüber den Wettbewerbern. Dies führt zu einer stärkeren Position im Wettbewerb. Durch das Future Management kann das Unternehmen relevantes Wissen hinsichtlich der Entwicklungen generieren, welches zu Wettbewerbsvorteilen führt. Das Unternehmen kann frühzeitig Strategien entwickeln und umsetzen. Das gleiche gilt auch für die Produktentwicklung und für die Prozessoptimierung.

Mit dem Einsatz von Future Management lassen sich die Erträge des Unternehmens steigern. Es erlaubt die Bestimmung von Zukunftsmärkten. Ferner können künftige Chancen frühzeitig erkannt und dadurch genutzt werden. Im Idealfall bedeutet dies für das Unternehmen, dass Ertragspotenziale optimal ausgeschöpft werden können.

Future Management kann wesentlich zur Sicherung der Existenz des Unternehmens beitragen. Wenn im Falle die künftigen Veränderungen am Markt zu spät oder überhaupt nicht erkannt werden, so kann dies für das Unternehmen zu wirtschaftlichen Nachteilen führen. Chancen könnten verpasst werden. Jedoch besteht auch die Gefahr, dass Risiken nicht oder nicht rechtzeitig erkannt

werden. Durch eine Früherkennung von Entwicklungen wird es möglich rechtzeitig Strategien vorzubereiten und im Bedarfsfall rasch in die Tat umzusetzen.

Durch Future Management lässt sich die Motivation und das Betriebsklima wesentlich verbessern. Wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, dass die wichtigen zukünftigen Entwicklungen erkannt und die damit verbundenen etwaige Probleme – zumindest schon gedanklich vorweggenommen – gelöst sind, so wirkt sich dies entsprechend auf die Mitarbeitermotivation aus. Das gilt auch für Arbeitsteams, Projektteams, Führungskräfte, Geschäftspartner, Unternehmer, Gesellschafter bzw. Teilhaber und Fremdkapitalgeber. Das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens wird dadurch gestärkt. Die Sorgen um etwaige Entlassungen oder Betriebsschließungen im Krisenfall sind tendenziell abgemildert, wenn Gewissheit besteht, dass die richtigen Maßnahmen getroffen und Strategien verfolgt werden bzw. im zukünftigen Bedarfsfall verfolgt werden können. So stehen bspw. die Mitarbeiter der Adam Opel AG seit jeher hinter ihrem Unternehmen. Sie wissen, dass die – auch oder gerade im Krisenfall getroffenen Entscheidungen auf die künftige Existenz des Unternehmens ausgerichtet sind. Das Unternehmen hat seit der Gründung so manche Krisen erfolgreich gemeistert. Unternehmertum, innovative Produkte und moderne Produktionsverfahren standen immer im Vordergrund des Geschehens. Dabei sind die Mitarbeiter eng mit ihrem Unternehmen verbunden. Sie sind stolz darauf, mitzuwirken und geben ihr Bestes. Das Engagement der Mitarbeiter kommt von ihnen selbst – aus Überzeugung und wird traditionell an die nächste Generation weitergegeben. Das Unternehmen richtet die Produkte am Bedarf der Zielgruppen aus und bringt seit über 100 Jahren stetig Innovationen hervor. Von der anfänglichen Entwicklung und Produktion von Nähmaschinen über Fahrräder und Sporträder bis zur Serienfertigung von Kraftfahrzeugen und Sportwagen. Das Unternehmen hat viele Krisen überwunden: Weltkriege, Wirtschaftskrisen, Abbrennen von Produktionshallen usw. Bei der existenziellen Firmenkrise 2009/2010 gaben das Management und vor allem die Mitarbeiter alles, damit das Unternehmen weiter bestehen bleibt und gewannen mit zahlreichen Aktionen das öffentliche Interesse.

Ein weitere Vorteil von Future Management liegt darin, dass die strategischen Entscheidungen wesentlich verbessert werden können. Durch gesicherte Einschätzungen und Erkenntnisse hinsichtlich der Umfeldentwicklungen in der Zukunft wird die Qualität der entsprechenden strategischen Entscheidungen verbessert. Durch den Einsatz von Future Management lassen sich Kosten einsparen. Wenn die Mitarbeiter eine eindeutige strategische Vision hinsichtlich der angestrebten Zukunft des Unternehmens anstreben, dann entfallen i. d. R. Konflikte, Auseinandersetzungen und Abstimmungsprozesse. Die Füh-

rung des Unternehmens wird erleichtert. Es lassen sich die Effizienz und Effektivität steigern und Kosten reduzieren.

3.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net)

Für das Future Management besteht in der wissenschaftlichen Literatur bislang keine allgemeingültige oder verbindliche Definition bzw. Konzeption.

An dieser Stelle soll das Future Management durch den Verbund von sieben vernetzten Basiskonzepten einen konzeptionellen Rahmen bekommen, wobei das Management des Lernens und das Network Management hier neu dazu gekommen sind. Das Management des Lernens ist im Kontext der innerhalb des Unternehmens ablaufenden Lerneffekte (vor allem Feedback-Lernschlaufen zur Steuerung) von Bedeutung oder für das Hervorbringen von Innovationen. Management des Lernens bezieht sich sowohl auf das organisationale Lernen wie auf das individuelle Lernen bspw. Lernen der Mitarbeiter. Das Basiskonzept Management des Lernens thematisiert zudem die Lern-, Wissens- und Innovationsaspekte innerhalb der Lernenden Organisation. Der Verbund der Basiskonzepte im Modell soll hiermit als Future-Management-Net⁵⁸ bezeichnet werden.

Future Management bzw. Zukunftsmanagement basiert in der hier zugrunde gelegten Konzeption auf den in den nachfolgenden Kapiteln aufgezeigten Basiskonzepten:

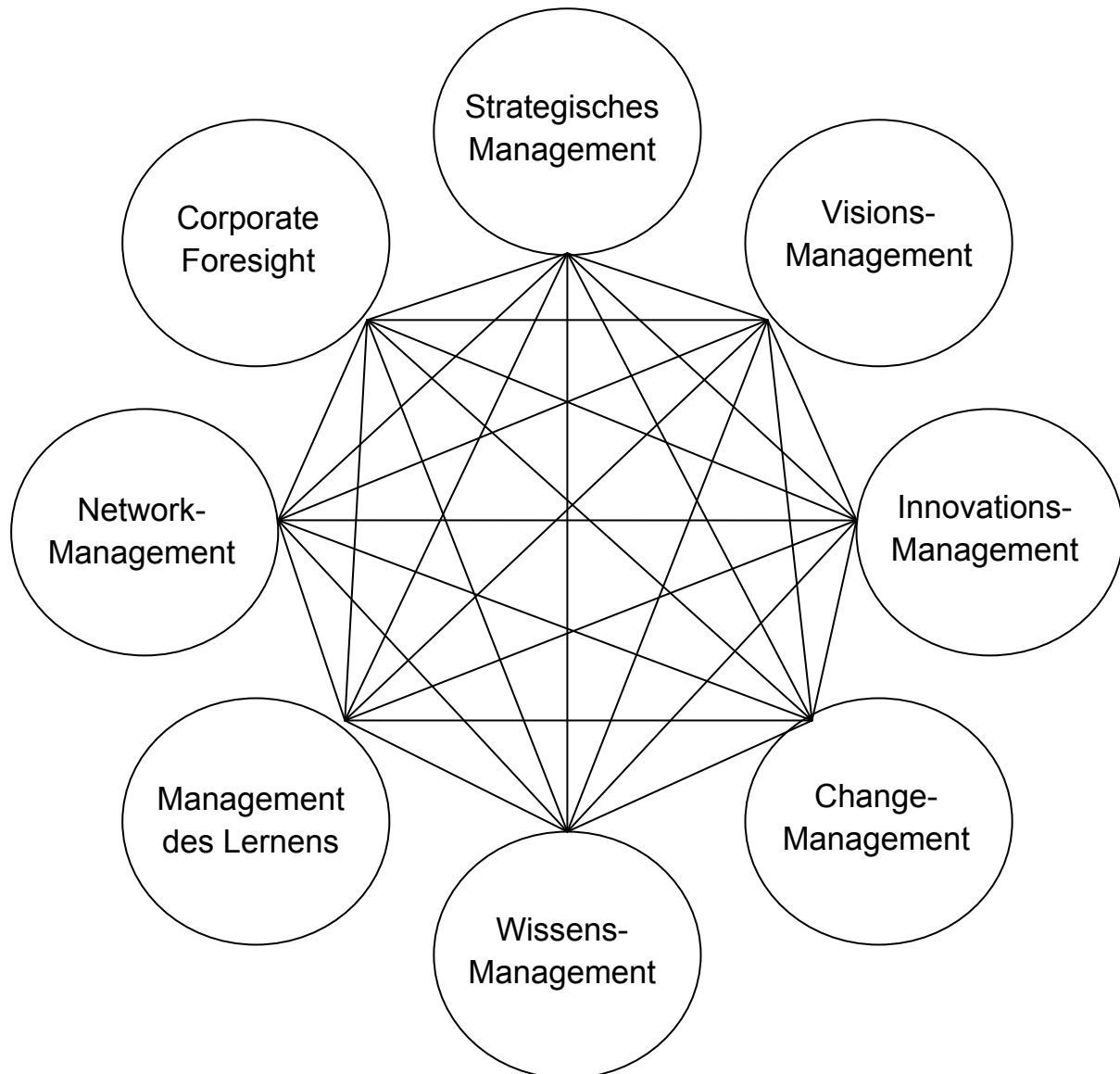
- Corporate Foresight,
- Strategisches Management,
- Visionsmanagement,
- Innovationsmanagement,
- Change Management,
- Wissensmanagement,
- Management des Lernens
- Network Management

Zwischen den einzelnen Basiskonzepten des Future Managements bestehen interdependente Beziehungen. Diese Managementkonzepte sind gegenseitig eng vernetzt. Sie können zwar theoretisch einzeln betrachtet und erschlossen

⁵⁸ Eigene Bezeichnung.

werden, sie überschneiden sich teilweise, sie beeinflussen sich, sie bilden jedoch in der Managementpraxis im Sinne der ganzheitlichen Unternehmensführung einen gemeinsamen Verbund: Das Future Management.

Abb. 4 Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements⁵⁹



Die einzelnen Basiskonzepte des Future Management sind Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens und Network Management.

⁵⁹ Quelle: Eigene Darstellung.