

Future Management - Band 23

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

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

Management by Objectives MbO

Führung mit Zielorientierung: Partizipation / gemeinsame Zielvereinbarung -
Zielrealisationskontrolle / Leistungsbeurteilung - Controlling / Feedback /
Steuerung / Lernprozesse / Verbesserung - Innovation - Wettbewerbsvorteile

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:

Management by Objectives MbO – Führung mit Zielorientierung: Partizipation / gemeinsame Zielvereinbarung - Zielrealisationskontrolle / Leistungsbeurteilung - Controlling / Feedback / Steuerung / Lernprozesse / Verbesserung - Innovation - Wettbewerbsvorteile
ISBN 978-3-86376-103-5

Vorgänger:

ISBN-10: 3869243791

ISBN-13: 978-3869243795

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (18. Dezember 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Rido - 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. Positive Leadership bzw. positive Führung und das Management durch Zielvereinbarung können 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	V
1 Einleitung	1
2 Management und Zukunft.....	3
2.1 Veränderungsprozesse und neue Herausforderungen.....	5
2.2 Notwendigkeit einer zukunftsorientierten und zielgerichteten Führung/Unternehmensführung	10
3 Management / Leadership / Führung.....	21
3.1 3.1 Begriff Leadership	21
3.2 Kontext Leadership / Management	22
3.3 Management und Führung.....	25
3.3.1 Management und Führung im Unternehmen	25
3.3.2 Managementaufgaben	27
3.3.3 Frauenanteil in Management und Führung.....	34
3.3.4 Indikatoren der Leistungswertschätzung	45
4 Managemententscheidungen und Zukunft – Future Management.....	53
4.1 Zukunftsmanagement – Future Management.....	53
4.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management	55
4.3 Vorteile von Future Management.....	55
4.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net)	57
5 Grundlagen des Management by Objectives MbO.....	61
5.1 Entwicklung und Definition des Management by Objectives nach Peter Drucker	61
5.2 Elemente und Voraussetzungen des MbO	63
5.3 MbO Prozessablauf und Zielvereinbarungsgespräch	65

5.4 MbO nach Humble und Odiorne	68
5.5 MbO nach Carroll	68
5.6 Vor- und Nachteile /Entwicklungspotenziale des MbO	71
6 Zielvereinbarung im Management	81
6.1 Führungsinstrument Zielvereinbarung	81
6.2 Funktion von Zielvereinbarungen	83
6.3 Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungen	85
6.4 Moderne Management- /Führungstechniken und Zielvereinbarung	88
7 Management by Objectives im Kontext der Management-by-Prinzipien	99
7.1 Management by Exception	99
7.1.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	99
7.1.2 Motivation und Leistung	100
7.1.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell	100
7.1.4 Implikationen	102
7.2 Management by Objectives	105
7.2.1 Der Ansatz von Humble und Odiorne	105
7.2.1.1 Grundvorstellungen	105
7.2.1.2 Implikationen	107
7.2.2 Der Ansatz von Carroll	108
7.2.2.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	108
7.2.2.2 Motivation und Leistung	112
7.2.2.3 Anreize und Erwartungen	114
7.2.2.4 Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	116
7.2.2.5 Implikationen	123
7.2.3 Gesamtbeurteilung des Management by Objectives	125
7.3 Management by Delegation	126
7.4 Management by Systems	128

8 MbO und Harzburger Modell.....	131
8.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	131
8.2 Motivation und Erwartungen	138
8.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	144
8.4 Implikationen	148
9 MbO und SIB-DIB / MAM-Management-System.....	151
9.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	151
9.2 Motivation und Erwartungen	152
9.3 Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	156
9.4 Implikationen	158
10 MbO und St. Galler Führungsmodell	161
10.1 Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	161
10.2 Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug	163
10.3 Evolutionäre Entwicklung	165
11 MbO und Management-Prinzipien als Führungsmodell	169
12 Messung und Steuerung der Zielerreichung.....	173
12.1 Strategisches Controlling	173
12.1.1 Grundlagen des Strategischen Controllings	173
12.1.2 Führungsinstrument Controlling.....	177
12.1.3 Balanced Scorecard.....	186
12.2 Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide.....	188
12.2.1 Performance Measurement	188
12.2.2 Performance Pyramid	190
12.3 Steuerung der Unternehmensleistung (Controllingprozess: Unternehmensvision Strategie findung und Zielsetzung im kybernetischen Regelkreis)	193
12.3.1 Überprüfung und Messung der Unternehmensleistung	193
12.3.2 Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung	194

12.3.2.1 Grundmodell – kybernetisches Regelkreismodell	194
12.3.2.2 Unternehmensvision festlegen	196
12.3.2.3 Unternehmensstrategie ausarbeiten	196
12.3.2.4 Unternehmensziele entwickeln und steuern mit der Balanced Scorecard	197
12.3.2.5 Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung	202
13 MbO und Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungssysteme	205
13.1 Human Resource Management / HRM	205
13.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem	212
13.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung	213
14 MbO - Führung durch Zielvereinbarung in der Managementpraxis	215
14.1 Zielvereinbarungsprozess	215
14.1.1 Ziele	215
14.1.2 Zieldefinition im Zielvereinbarungsprozess	216
14.1.3 Maßnahmen(pläne) im Zielvereinbarungsprozess	217
14.2 Zielvereinbarung in der Managementpraxis	218
14.3 Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielvereinbarung	220
14.3.1 Mitarbeiter beteiligen	220
14.3.2 Klare Vorgaben definieren	222
14.3.3 Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	223
14.4 Kontrolle	226
14.5 Voraussetzungen für das Arbeiten mit Zielvereinbarungen	228
14.6 Zielvereinbarungen und Anforderungen an das Management	234
14.7 Regeln	236
14.8 Rechtliche Aspekte der Zielvereinbarung	236
14.9 Einführung von Zielvereinbarungssystemen	238
Schlussbetrachtung	241
Literaturverzeichnis	245

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	13
Abb. 2	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer.....	18
Abb. 3	Verhaltensebenen und Management.....	19
Abb. 4	Leadership vs. Management – Übersicht wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	23
Abb. 5	Level 5 Hierarchy	24
Abb. 6	Aufgabenbereiche der Managementebenen	32
Abb. 7	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management.....	33
Abb. 8	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....	38
Abb. 9	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen	38
Abb. 10	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent)	40
Abb. 11	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent).....	41
Abb. 12	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	42
Abb. 13	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....	43
Abb. 14	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften.....	44
Abb. 15	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	44
Abb. 16	Jahresgehälter der Leitenden	46
Abb. 17	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern.....	47
Abb. 18	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....	48

Abb. 19	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen	50
Abb. 20	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss.....	51
Abb. 21	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen	52
Abb. 22	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements	58
Abb. 23	Exemplarischer Prozessablauf des Management by Objectives MbO.	66
Abb. 24	Übersicht - Arbeiten mit Zielvereinbarungen	84
Abb. 25	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	87
Abb. 26	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell	102
Abb. 27	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives.....	111
Abb. 28	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechs-stufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.....	119
Abb. 29	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll.....	122
Abb. 30	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.	124
Abb. 31	Das Harzburger Modell im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	147
Abb. 32	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters bei der Erarbeitung der Funktionsbeschreibung im sechsstufigen Prozess des SIB-Modells.....	154
Abb. 33	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells	164
Abb. 34	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	166
Abb. 35	Das neue St. Galler Managementkonzept	167
Abb. 36	Grundformen der betrieblichen Überwachung.....	178

Abb. 37	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument..... im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	179
Abb. 38	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	183
Abb. 39	Controlling-Funktionen.....	184
Abb. 40	Balanced Scorecard im strategischen Controllingprozess	187
Abb. 41	Führungs-Scorecard	188
Abb. 42	Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide von Lynch und Cross	191
Abb. 43	Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im Regelkreis.....	195
Abb. 44	Balanced Scorecard (BSC)	200
Abb. 45	Betrachtung des Unternehmens und dessen Leistungsfähigkeit aus vier grundlegenden Perspektiven.....	201
Abb. 46	Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung	203
Abb. 47	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	206
Abb. 48	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	207
Abb. 49	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	211
Abb. 50	Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	225
Abb. 51	Gestaltungselemente der Arbeit mit Zielvereinbarungen.....	228
Abb. 52	Einführung eines Zielvereinbarungssystems: Wunsch/Ziel	238