

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 Mangement.....	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

1 Einleitung

Bereits seit einigen Jahrzehnten stellt Management by Objectives MbO bzw. die Führung durch Zielvereinbarung eine sehr beachtete und weit verbreitete, erfolgreiche Führungsmethode dar. Während in dieser Zeit viele andere Managementmethoden lediglich „modern“ waren und bald wieder verschwanden, bewährt sich MbO auch noch heute und bietet für die Zukunft genügend Entwicklungspotenzial. Bei Management by Objectives MbO handelt es sich um die Führung bzw. das Führen durch Zielvereinbarung. Management by Objectives wurde bereits im Jahr 1955 von Peter Drucker¹ für die Führung von Mitarbeitern eines Unternehmens konzipiert und in den 1960er und 1970er Jahren weiterentwickelt.² Aus der Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie lässt sich Management by Objectives als eine Form der transaktionalen Führung einordnen.

„Führung durch Zielvereinbarung; mehrdimensionales Führungskonzept mit Betonung der Bedeutsamkeit von Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Durch die Partizipation der Mitarbeiter am Zielfindungsprozess soll eine Verbesserung der Informationsbeschaffung erreicht werden. Es beinhaltet die weit gehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter, regelmäßige Rückkopplung zum Grad der Zielerreichung sowie die Kopplung von Belohnungen an den Grad der Zielerreichung u.a.“³

Durch den Einsatz von Management by Objectives wird eine Umsetzung der strategischen Ziele des Gesamtunternehmens und der Mitarbeiter angestrebt.

¹ Drucker, P. F.: Praxis des Managements. Deutsche Übersetzung von: The practice of Management. Düsseldorf, 1962. Drucker, Peter: Praxis des Management: Ein Leitfadens für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. Düsseldorf, Econ, 1965. Drucker, P. F.: The age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. New York, 1969. Drucker, Peter, F.: The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York, Harper & Row, 1967. Drucker, P.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München 2002.

² Drucker, P. F.: Praxis des Managements. Deutsche Übersetzung von: The practice of Management. Düsseldorf, 1962. Drucker, Peter: Praxis des Management: Ein Leitfadens für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. Düsseldorf, Econ, 1965. Drucker, P. F.: The age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. New York, 1969. Drucker, Peter, F.: The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York, Harper & Row, 1967. Drucker, P.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München 2002.

³ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/management-by-objectives.html>
– Stand: 25.11.2012.

Zur Realisierung dieses Vorhabens werden die Ziele der Organisationseinheiten wie auch die Ziele der Mitarbeiter gemeinsam definiert.

Entsprechend des von Peter Drucker⁴ stammenden theoretischen Konzeptes setzen die Einzelziele dann die Unternehmensziele zusammen. Es wird empfohlen, dass die Mitarbeiter ihre tägliche operative Arbeit an ihren Zielen ausrichten sollen. Die Mitarbeiter sollten entsprechend der Strategie der Organisation handeln. Im Rahmen der Prüfung und Beurteilung der Mitarbeiterleistung prüfen die Führungskräfte, ob und in welchem Ausmaß die Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erfolgreich umgesetzt haben.⁵

Management by Objectives ist ein Instrument, um Mitarbeiter zu führen. Durch MbO lässt sich zusätzlich der Managementprozess individualisieren. Die Mitarbeiter können motiviert werden. MbO setzt Kreativität frei und die Mitarbeiter können während des gesamten Einsatzes geführt werden, damit die vereinbarten Unternehmensziele erfolgreich umgesetzt werden.

Das Management by Objectives knüpft direkt an die psychologische Erkenntnis, der zufolge das menschliche Verhalten zielgesteuert erfolgt. Als Kritikpunkt lässt sich festhalten, dass durch den erheblichen Leistungsdruck die Allokationskämpfe um knappe Mittel sowie das Konkurrenzdenken, die Gefahr besteht, dass die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter beeinträchtigt wird.

⁴ Drucker, P. F.: Praxis des Managements. Deutsche Übersetzung von: The practice of Management. Düsseldorf, 1962. Drucker, Peter: Praxis des Management: Ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. Düsseldorf, Econ, 1965. Drucker, P. F.: The age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. New York, 1969. Drucker, Peter, F.: The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York, Harper & Row, 1967. Drucker, P.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München 2002.

⁵ Drucker, P. F.: Praxis des Managements. Deutsche Übersetzung von: The practice of Management. Düsseldorf, 1962. Drucker, Peter: Praxis des Management: Ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. Düsseldorf, Econ, 1965. Drucker, P. F.: The age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. New York, 1969. Drucker, Peter, F.: The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York, Harper & Row, 1967. Drucker, P.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München 2002.

2 Management und Zukunft

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 bau-

en. 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 und neue Herausforderungen

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.⁶

⁶ Vgl.: Schlüsselqualifikation, ein Begriff und seine Bedeutungen: http://proqua.tbs-hessen.org/aktuelles/aktuelles_schluessselquali.html - Stand: 18.10.2010.

„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.“⁷

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 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:

⁷ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluesselformen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

Radio – 38 Jahre,

Fernseher – 13 Jahre,

Internet – 4 Jahre,

iPod – 3 Jahre,

Facebook – 2 Jahre,

Die Zahl der Internet fähigen 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.“⁸ 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

⁸ Vgl.: <http://www.rudimentor.de/2009/05/wusstest-du-schon-dass/> - Stand: 20.10.2010

you know...?", bzw. „shift happens“ vor. Auf dieser Basis wurden die folgenden vier Schlüssel, für die Bildung im 21. Jahrhundert abgeleitet:⁹

- Kulturtechnik
- Kreativität
- Können
- Selektionsvermögen

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.¹⁰

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 Informations-einheiten im Gehirn zu verknüpfen (Assoziation). Die Kreativität stellt die bedeutendste Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts dar.¹¹

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 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 abruf-

⁹ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluessselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

¹⁰ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluessselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

¹¹ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluessselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

bar machen. Auch zur Erfindung solcher Instrumentarien ist Kreativität gefragt.¹²

Selektionsvermögen: Das Selektionsvermögen bezieht sich auf das Sammeln und Zusammentragen und auf die exklusive Zusammenstellung einer Art Selektion von relevanten 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.¹³

Die Veränderungen sind bestimmt durch die Tendenz zur Globalisierung. Hinzu kommt der Abbau von Handelsbarrieren. Die Entwicklungen am globalen Markt mit Liberalisierung¹⁴ und Systematisierung¹⁵ und die geänderten Kundenerwartungen¹⁶ sowie der Wandel zur Informationsgesellschaft¹⁷ 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 Be-

¹² Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluesseelkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

¹³ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluesseelkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

¹⁴ Abbau von Marktbeschränkungen, Neue Märkte, Privatisierung, Auslandsunternehmen, Branchenfremde Anbieter und Konzentration.

¹⁵ Direktbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern, Trend zu standardisierten Produkten und Automatisierung.

¹⁶ Steigende Kaufkraft, rückläufige Kundenloyalität, Bedarf an individuellen Problemlösungen und Nationale Nutzenargumente.

¹⁷ Neue Angebotsqualität, E-Business, 24-Stunden-Service, Technologie und Wissen werden zu Wettbewerbsfaktoren.

schäftigten 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 Beziehungszusammenhänge 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 Notwendigkeit einer zukunftsorientierten und zielgerichteten Führung/Unternehmensführung

Die Zukunft ist für die Unternehmensführung von grundlegender Bedeutung. Jedoch kann die Zukunft nicht genau vorhergesehen werden. Einerseits ist die Zukunft ungewisse. 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 er-