

Future Management - Band 24

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

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

Das Unternehmensleitbild

„Realistisches Idealbild“ der Organisation:
Entwicklungs- und Entstehungsprozess / erfolgreiche Umsetzung
und Steuerung mit Leitbildern

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:

Ideenmanagement

Ganzheitliches, integriertes Führungskonzept: Ideenquelle Betriebliches Vorschlagswesen

BVW – Kreativitätsförderung – Inno-vationsteams – teilautonome Arbeitsgruppen –

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP / Kaizen – Innovationsmanagement

ISBN 978-3-86376-105-9

Vorgänger:

ISBN-10: 3869243864

ISBN-13: 978-3869243863

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (8. Januar 2013)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Thomas Otto - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in EU

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 System Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwar-

tungen, 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, August 2014

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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundbegriffe und Definitionen	5
2.1 Leitbild	5
2.2 Unternehmensleitbild	5
2.3 Vision	8
2.4 Vision und Mission	11
2.5 Unternehmensvision	12
2.6 Unternehmensphilosophie	13
2.7 Unternehmensstrategie	13
2.8 Unternehmensziel	14
3 Das Unternehmensleitbild	17
3.1 Das Unternehmensleitbild – „realistisches Idealbild“	17
3.1.1 Das Unternehmensleitbild als „realistisches Idealbild“ einer Organisation.....	17
3.1.2 Die Funktion von Leitbildern	19
3.1.3 Orientierungsfunktion und Leitfragen des Leitbildes.....	21
3.2 Gründe für die Neuausrichtung des Unternehmensleitbildes	22
3.3 Kritik am Leitbild	22
3.4 Risiken der Nutzung von Leitbildern	23
3.5 Aussagen des Leitbildes	25
4 Das Unternehmensleitbild als Instrument des Zukunftsmanagements	27
4.1 Zukunftsmanagement und Zukunft	27

4.1.1	Veränderungsprozesse.....	29
4.2	Leitbild und Future Management	46
4.2.1	Future Management.....	46
4.2.2	Ziele des Future Managements	48
4.2.3	Chancen.....	48
4.2.4	Konzeption	50
4.3	Leitbild und Corporate Foresight.....	52
4.3.1	Corporate Foresight	52
4.3.2	Ziele	54
4.3.3	Chancen.....	54
5	Unternehmensleitbild und Strategisches Management.....	57
5.1	Strategisches Management	57
5.2	Ansatzbereiche	60
5.3	Herausforderungen	61
5.4	Ablaufprozess	63
5.5	Tools	66
5.5.1	Strategische Analyse:	67
5.5.2	Strategieentwicklung:.....	68
5.5.3	Strategische Positionierung:	68
5.5.4	Strategieumsetzung:	69
5.6	Wettbewerb Evolution und Innovation	70
6	Unternehmensleitbild und Visionsmanagement	75
6.1	Zukunftsbild Vision	75
6.2	Wege und Maßnahmen zur Zielerreichung – Leitbild Vision und Mission.....	78
6.3	Idealvorstellung Unternehmensvision	79

7 Unternehmensleitbild Unternehmensvision und Steuerungsprozesse	81
7.1 Unternehmensvision – unternehmensbezogenes Leitbild	81
7.2 Tripple-Bottom-Line Ansatz.....	82
7.3 Strategieentwicklung - Verfahren der Strategie - Entwicklung und Unternehmenspyramide	84
7.4 Unternehmensleitbild und Vision.....	87
7.5 Unternehmensstrategie und Ziele – Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung	87
7.6 Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel	88
7.6.1.1 Definition Vision	89
7.6.1.2 Definition Mission	89
7.6.1.3 Definition Werte	89
7.6.1.4 Definition Strategie.....	89
7.6.1.5 Definition Unternehmenspolitik und Qualitätspolitik.....	90
7.6.1.6 Definition Ziele und Qualitätsziele.....	90
7.7 Vision - Strategie - Ziel - Leitbild	91
7.8 Unternehmensstrategie	92
7.9 Unternehmensziel	93
 8 Visionsmanagement: Umsetzung der Unternehmensvision als Managementaufgabe	 97
8.1 Visionsmanagement - Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensvision	97
8.2 Ziele der Unternehmensvision	99
8.3 Vorteile von Visionen / Visionsmanagement.....	100
8.4 Voraussetzungen einer Unternehmensvision und Umsetzungsmöglichkeiten des Visionsmanagements	102

9 Unternehmensleitbild Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision.....	111
9.1 Visionsfindung – Inhalte und Struktur der Unternehmensvision	111
9.2 Unternehmensvision erfolgreich umsetzen	113
9.3 Entwicklung der Unternehmensvision	115
9.4 Unternehmensvision im Veränderungsprozess	116
9.5 Richtlinien zur Erstellung und Realisierung der Unternehmensvision	117
9.6 Bedeutung der Unternehmensvision für den Mittelstand	118
10 Unternehmensleitbild – Leitbildentwicklung in der Managementpraxis	121
10.1 Grundlagen der Leitbildentwicklung	121
10.2 Vorgehensweise zur Leitsatzentwicklung.....	124
10.3 Entwicklungs- und Entstehungsprozess des Unternehmensleitbildes.....	126
11 Messung und Steuerung der Unternehmensleistung - Strategische Controllingprozesse: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung.....	149
11.1 Strategisches Controlling	149
11.1.1 Grundlagen des Strategischen Controllings.....	149
11.1.2 Führungsinstrument Controlling	153
11.1.3 Balanced Scorecard	163
11.2 Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide	165
11.2.1 Performance Measurement.....	165
11.2.2 Performance Pyramid	167
11.3 Steuerung der Unternehmensleistung (Controllingprozess: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im kybernetischen Regelkreis)	171

11.3.1 Überprüfung und Messung der Unternehmensleistung	171
11.3.2 Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung	171
11.3.2.1 Grundmodell – kybernetisches Regelkreismodell.....	171
11.3.2.2 Unternehmensvision festlegen.....	173
11.3.2.3 Unternehmensstrategie ausarbeiten.....	174
11.3.2.4 Unternehmensziele entwickeln und steuern mit der Balanced Scorecard.....	175
11.3.2.5 Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung	179
Kennzahlen erweisen sich als besonders hilfreich, denn:.....	179
12 Erfolgreiches Management der Zukunft: Von der Qualität der Produkte und Prozesse zur Qualität der strategischen Anpassung/Change im Kontext von Unternehmen und Umfeld	183
Schlussbetrachtung	203
Literaturverzeichnis.....	207

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die Funktion von Leitbildern (nach Krems).....	20
Abb. 2	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	38
Abb. 3	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	43
Abb. 4	Verhaltensebenen und Management.....	44
Abb. 5	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements	51
Abb. 6	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell	65
Abb. 7	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen	71
Abb. 8	Evolutionäre Führung im SMS	72
Abb. 9	Tripple-Bottom-Line Ansatz	83
Abb. 10	Unternehmenspyramide zur Strategieentwicklung	85
Abb. 11	Vision und Leitbild	87
Abb. 12	Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung (Tauberconsult)	88
Abb. 13	Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel (F. Denkeler)	91
Abb. 14	Wirkung und Nutzen / Vorteile der Unternehmensvision für das Unternehmen, Führungskräfte / Mitarbeiter und Kunden	104
Abb. 15	Begriffe und Inhalte der Vision: Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild.....	106
Abb. 16	Beispiele für Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild.....	107
Abb. 17	Struktur-Mindmap für die Unternehmensvision (von K.-J. Lietz) ...	113
Abb. 18	SWOT-Analyse: Untersuchung und Einschätzung des Unternehmens bezogen auf die Leitbildentwicklung.....	131

Abb. 19	Strategisches Dreieck	133
Abb. 20	Die Follower-Problematik.....	136
Abb. 21	Vorteilsmatrix – Zusammenhang von Wettbewerbsvorteilen und Mengen	137
Abb. 22	Ableitung von strategischen Handlungsoptionen aus der SWOT-Analyse	139
Abb. 23	Grundformen der betrieblichen Überwachung	154
Abb. 24	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	156
Abb. 25	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	160
Abb. 26	Controlling-Funktionen.....	161
Abb. 27	Balanced Scorecard im strategischen Controllingprozess	164
Abb. 28	Führungs-Scorecard	165
Abb. 29	Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide von Lynch und Cross	168
Abb. 30	Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im Regelkreis	172
Abb. 31	Balanced Scorecard (BSC)	177
Abb. 32	Betrachtung des Unternehmens und dessen Leistungsfähigkeit aus vier grundlegenden Perspektiven.....	178
Abb. 33	Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung	180
Abb. 34	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System	187
Abb. 35	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	194
Abb. 36	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	195
Abb. 37	Checkliste Change Management.....	202