

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. Die Zukunftsorientierung wird für die Unternehmen immer bedeutender. Die meisten börsennotierten Unternehmen verfügen zwischenzeitlich über eigene Zukunftsabteilungen. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte innovative Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Strategisches Personalmanagement, 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 zwangs-

weise 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 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 Strategische Management trägt wesentlich zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens bei. Durch Strategien werden Visionen

Wirklichkeit. 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 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, zukunftsori-

entierten und anpassungsfähigen Führungssystem, 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. 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, März 2012

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

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | Einleitung | 11 |
| 2 | Future Management / Zukunftsmanagement und Zukunft..... | 86 |
| 2.1 | Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts..... | 88 |
| 2.2 | Die Zukunft und die Bedeutung der strategischen zukunftsorientierten Unternehmensführung..... | 95 |
| 3 | Strategisches Management als Element des Future Managements | 109 |
| 3.1 | Definition von Future Management..... | 109 |
| 3.2 | Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management..... | 111 |
| 3.3 | Vorteile von Future Management | 112 |
| 3.4 | Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net) | 114 |
| 3.5 | Corporate Risk Management – Strategisches Risikomanagement | 117 |
| 4 | Grundlagen des Human Resource Management..... | 126 |
| 4.1 | Begriff und Bedeutung des Human Resource Management | 126 |
| 4.2 | Begriff und Bedeutung Personalwirtschaft | 127 |
| 4.3 | Personalwirtschaft und personelle Verfügbarkeit/Wirksamkeit | 128 |
| 5 | Personalmanagement | 135 |
| 5.1 | Begriff Personalmanagement | 135 |
| 5.2 | Aufgaben des Personalmanagements | 136 |
| 5.3 | Funktionsfelder des Personalmanagements | 138 |
| 5.4 | Managementfelder und -Ebenen des Personalmanagements | 140 |
| 5.5 | Interdependenzen zu weiteren Managementaufgaben..... | 143 |
| 5.6 | Grundpostulate des Personalmanagements | 144 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.7 | Empfänger Ziel- bzw. Kundengruppen | 148 |
| 5.8 | Qualitätsverbesserung durch Personalmanagement | 149 |
| 6 | Grundlagen des strategisches Managements | 150 |
| 6.1 | Definition Strategie / Strategisches Management..... | 150 |
| 6.2 | Zentrale Fragestellungen des Strategischen Managements | 161 |
| 6.3 | Aufgaben des Strategischen Managements..... | 162 |
| 6.4 | Durchführung – Prozessmodell des Strategischen Managements..... | 164 |
| 6.5 | St. Galler Führungsmodell und Strategisches Management | 168 |
| 6.6 | Strategische Geschäftseinheiten | 178 |
| 6.7 | Übersicht der Instrumente und Methoden des Strategischen Managements | 180 |
| 7 | Strategisches Personalmanagement | 184 |
| 7.1 | Begriff Strategisches Personalmanagement | 184 |
| 7.2 | Ziele und Grundsätze des Strategischen Personalmanagements | 185 |
| 7.3 | Umsetzung des Strategischen Managements | 189 |
| 7.4 | Integration der Mitarbeiter in die Unternehmens- philosophie und in die Unternehmensentscheidungen ... | 190 |
| 7.4.1 | Zielvereinbarungen / Management by Objectives MbO | 191 |
| 7.4.2 | Personelle Verankerung der Strategie | 194 |
| 7.4.3 | Personelle Erfolgspotenzialförderung durch Personalentwicklung | 194 |
| 7.4.4 | Strategieadäquate Anreizsysteme | 197 |
| 7.4.5 | Mitarbeiterpotenziale als Merkmal der Unternehmenskultur | 198 |
| 7.4.6 | Strategisches Personalmanagement als Instrument der Unternehmensführung | 198 |
| 7.5 | Employer Branding / Arbeitgebermarkenbildung / Arbeitgebermarkenstrategie | 199 |
| 7.6 | Personalgewinnung (Fach- und Führungskräfte) | 203 |
| 7.7 | Strategisches Nachfolgemanagement und -Nachfolgeplanung | 206 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 7.8 | Strategisches Talentmanagement | 211 |
| 7.9 | Work-Life-Balance Konzepte | 217 |
| 7.9.1 | Begriff Work-Life-Balance WLB | 217 |
| 7.9.2 | Work-Life-Balance aus Sicht der Arbeitnehmer | 219 |
| 7.9.3 | Work-Life-Balance-Konzepte der Unternehmen .. | 223 |
| 7.10 | Zielvereinbarungen | 228 |
| 7.11 | Mitarbeitergespräche / Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur | 232 |
| 7.12 | Strategische Führungskräfteentwicklung | 236 |
| 8 | Strategisches Management / operatives Management und Langfristig erfolgreiche Führung des Unternehmens | 238 |
| 8.1 | Managementlehre – Basis für die (strategische) Unternehmensführung | 238 |
| 8.2 | Unternehmensführung und Management | 239 |
| 8.2.1 | Was ist Führung und was Management? | 239 |
| 8.2.2 | Management: Begriff und Aufgaben | 241 |
| 8.2.3 | Management – eine Männerdomäne? – Studie Frauen im Management..... | 250 |
| 8.2.4 | Bestimmungsfaktoren der Managergehälter..... | 264 |
| 8.3 | Theoretische Sicht des Managements..... | 272 |
| 8.3.1 | Managementtheorie – Systemabgrenzung | 272 |
| 8.3.1.1 | Rationalität im geschlossenen System ... | 274 |
| 8.3.1.1.1 | Bürokratiemodell | 274 |
| 8.3.1.1.2 | Scientific Management | 275 |
| 8.3.1.2 | Soziales Handeln im geschlossenen System | 276 |
| 8.3.1.2.1 | Hawthorne-Effekt | 276 |
| 8.3.1.2.2 | Theorie X/Y | 278 |
| 8.3.1.2.3 | Systemansatz | 281 |
| 8.3.1.2.4 | Distinctive competence | 284 |
| 8.3.1.3 | Rationales Handeln im offenen System... .. | 285 |
| 8.3.1.3.1 | Strukturansatz | 285 |
| 8.3.1.3.2 | Situativer Forschungsansatz .. | 287 |
| 8.3.1.4 | Soziales Handeln im offenen System | 292 |
| 8.3.1.4.1 | Sozialpsychologische Ansatz .. | 292 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 8.3.2 | Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung | 295 |
| 8.3.3 | Management und Verhaltensebenen..... | 296 |
| 8.4 | Entwicklung des strategischen Managements..... | 297 |
| 9 | Strategische Situation und Normstrategien | 305 |
| 9.1 | Strategische Situation | 305 |
| 9.2 | Darstellung der strategischen Situation und Analyse-Instrumente | 305 |
| 9.2.1 | Wettbewerbsanalyse nach Michael E. Porter | 306 |
| 9.2.2 | Marktwachstum-Marktanteil-Matrix nach Boston Consulting / sog. Boston-1-Matrix.... | 310 |
| 9.2.3 | Boston Consulting Group: Erfahrungskurven-Modell..... | 313 |
| 9.2.4 | Boston Consulting Group: Produkt-Portfolio-Analyse | 320 |
| 9.2.5 | Strategic Planning Institute (SPI): PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)..... | 326 |
| 9.2.6 | Gap-Analyse | 326 |
| 9.2.7 | Branchenattraktivität-Wettbewerbsstärke-Matrix von General Electric und McKinsey sog. McKinsey-Matrix..... | 327 |
| 9.2.8 | Branchenlebenszyklus Lebenszyklus-Portfolio-Matrix nach Arthur D. Little | 320 |
| 9.2.9 | Portfolio-Situation – Sicherheit / Unsicherheit – Ansoff-Matrix | 336 |
| 9.2.10 | Strategische Situation, Produktionstechnik und Break-even-Punkt | 340 |
| 9.2.11 | Portfolioanalyse – Kapitalwert – Share-Holder-Value | 342 |
| 9.3 | Beurteilung der Strategische Analyse..... | 345 |
| 9.3.1 | Zusammenfassung Analysen..... | 345 |
| 9.3.2 | Vor- und Nachteile der Strategischen Analyse | 346 |
| 9.4 | Zukunftsorientierte Weiterentwicklung: Wettbewerbsvorteile – Kernkompetenzen | 347 |
| 9.4.1 | Wettbewerbsvorteile: SWOT-Analyse und strategisches Dreieck von Ohmae | 347 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 9.4.2 | SWOT-Technik – Zentrales Instrument zur Strategieformulierung.... | 354 |
| 9.4.3 | Kernkompetenzen | 359 |
| 9.4.4 | Offensive Innovationsstrategie..... | 361 |
| 10 | Strategisches Controlling | 363 |
| 10.1 | Grundlagen des Strategischen Controllings | 363 |
| 10.2 | Führungsinstrument Controlling..... | 367 |
| 10.3 | Balanced Scorecard..... | 378 |
| 11 | HRM - Human organization - Consideration – Initiating structure: Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungssysteme | 381 |
| 11.1 | Human Resource Management / HRM..... | 381 |
| 11.2 | Leistungsmotivierendes Führungssystem | 389 |
| 11.3 | Führung mit Zielen und Selbststeuerung..... | 391 |
| 12 | Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung..... | 393 |
| 13 | Corporate Foresight im Kontext des strategischen Managements..... | 398 |
| 14 | Schlussbetrachtung | 423 |
| | Literaturverzeichnis | 463 |

1. Einleitung

Die Bedeutung des strategischen Personalmanagements steigt. Es ergibt sich ein zunehmend schärferer Wettbewerb um Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation und Motivation. Die am Arbeitsmarkt verfügbaren Fachkräfte werden knapper. Die Unternehmen müssen sich künftig mehr um geeignete Bewerber bemühen.¹

Damit die an das Personalmanagement gestellten Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können, bedarf es eines wohl überlegten Denkens und Handelns. Für die zukunftsorientierte erfolgreiche Bearbeitung der immer komplexer werdenden Aufgaben ist es erforderlich, die Vorgehensweise des strategischen Managements bzw. der strategischen Unternehmensführung auf das Personalmanagement zu adoptieren. Das Ergebnis bildet ein strategisches Personalmanagement, welches berücksichtigt, dass die Mitarbeiter das bedeutendste Kapital eines Unternehmens darstellen. Die Mitarbeiter stellen nicht nur das Potenzial des Unternehmens dar, vielmehr verkörpern sie dieses. Auf dem Arbeitsmarkt verhält es sich in ähnlicher Weise. Die Bewerber stehen vor der Wahl ihres künftigen Arbeitgebers.² Wenn sich für sie eine Wahlmöglichkeit ergibt, so verlassen sie sich eher auf Unternehmen, welche einen guten Ruf haben, insbesondere als Arbeitgeber.³ Vor dem Hintergrund des sich künftig abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangels und der sich immer mehr zuspitzenden demografischen Entwicklung, wird dieser Sachverhalt immer bedeutender. Während vor einigen Jahren noch die Arbeitnehmer bzw. Bewerber im gegenseitigen Wettbewerb antraten, sind es in der Zukunft die Unternehmen, welche sich als gegenseitige Konkurrenten um die Fach- und Führungskräfte bemühen müssen.^{4 5}

¹ Vgl.: Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000.

² Vgl.: http://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/recruiting/tid-5492/talentmanagement_aid_53122.html – Stand: 27.02.2012.

³ Vgl.: <http://www.perwiss.de/employer-branding.html> – Stand: 01.03.2012.

⁴ Vgl.: Scholz, Christian: Die richtige Kulturstrategie schafft Synergien, in: Personalwirtschaft, 20. Jg., 1/1993, S. 31 - 34. S. 31 f.

Das Personalmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklung gilt dies insbesondere für das strategische Personalmanagement. „Strategisches Personalmanagement“ lässt sich wie folgt definieren:

„Unter strategischem Personalmanagement wird eine auf die Zukunft bezogene Beobachtung, Analyse und daraus abgeleitete Planung des quantitativen und qualitativen Personalbestands verstanden. Strategisch steht dabei für eine langfristig vorausschauende Handlungsweise. Künftige Markt- und Umfeldveränderungen sowie unternehmensinterne Entwicklungen werden antizipiert. Strategisches Personalmanagement geht weit über das operative Tagesgeschäft von Unternehmen hinaus, denn sie erfordert proaktives Handeln der Verantwortlichen. Sie ist durch einen Zuschnitt von Strukturen und Aufgaben gekennzeichnet, der den jeweiligen Märkten, Prozessen, Produkten sowie deren Entwicklungstrends angemessen ist.“⁶

Die Kennzeichen des strategischen Personalmanagements lassen sich zunächst durch die nachfolgende Aspekte skizzieren bzw. grob umschreiben:

Aufgrund der Ausrichtung des strategischen Managements auf die Zukunft kann an dieser Stelle zunächst die Aussage getroffen werden, dass das strategische Management ein Element bzw. Instrument des Zukunftsmanagements bzw. Future Managements darstellt.

Das Ziel des strategischen Personalmanagements besteht darin, dass die Probleme, welche mit dem traditionellen Personalwesen verbunden sind, gelöst werden. Gleichzeitig sollen die Human-

⁵ Vgl.: Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000.

⁶ <http://www.wipernet.de/strategisches-personalmanagement.html> – Stand: 12.02.2012.

Ressourcen in die strategische Unternehmensführung integriert werden.⁷

Die Basis des strategischen Personalmanagements besteht in der Erkenntnis, wonach der Mensch mit seinem Engagement, seiner Kreativität und seiner Leistung den Mittelpunkt und die Motivation für den Unternehmenserfolg und den Fortschritt bildet.⁸

Durch den Begriff Personalmanagement wird die Ausrichtung des Personalwesens an der Unternehmenspolitik verdeutlicht.⁹

⁷ Vgl.: Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000.

⁸ Vgl.: Scholz, Christian: Die richtige Kulturstrategie schafft Synergien, in: Personalwirtschaft, 20. Jg., 1/1993, S. 31 - 34. S. 31 f.

⁹ Vgl.: Gaugler, Eduard / Weber, Armin: Perspektiven des Human Resource Management. In: PERSONAL, 47. Jg. 1995, Nr. 1, S. 4-9. S. 4.

2 Future Management / Zukunftsmanagement und Zukunft

*„Wer sich beizeiten Gedanken über
die Zukunft seines Unternehmens macht,
muss sich nicht durch jede Krise zittern“.*

Andreas Neef¹⁰

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 Schriftreihe „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 Umgehensweise 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.

¹⁰ Vgl.: Neef, Andreas: Andreas Neef im Gespräch mit Redakteur Sascha Alexander: Zukunftsforschung: Wir brauchen keine Querdenker. In: Computerwoche. Gespräch vom 19.02.2009.
<http://www.computerwoche.de/software/bi-ecm/1887512/> - Stand: 22.09.2011.

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 erhalten. 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 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 des 21. Jahrhunderts

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.¹¹

„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.“¹²

Die Daten sind während der Konferenz über Globalisierung und das Informationszeitalter von Sony BMG 2008 in Rom gesammelt worden.

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

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

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 gefragtesten 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 Stelle 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:

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.

Glaukt 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 und in Indien 395 und 694.000 Songs wurden illegal runter geladen.“¹³

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 you know...?“, bzw. „shift happens“ vor.

Auf dieser Basis wurden die folgenden vier Schlüssel, für die Bildung im 21. Jahrhundert abgeleitet:¹⁴

- 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

¹³ Vgl.: <http://www.rudimentor.de/2009/05/wusstest-du-schon-dass/>
- Stand: 20.10.2010

¹⁴ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schluesselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

Mind Mapping. Durch geeignete Techniken ist die kreative Intelligenz zu fördern.¹⁵

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 Informationseinheiten im Gehirn zu verknüpfen (Assoziation). Hierbei wird der Zusammenhang erfinden (Idee). Die Kreativität stellt die bedeutendste Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts dar.¹⁶

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 abrufbar machen. Auch zur Erfindung solcher Instrumentarien ist Kreativität gefragt.¹⁷

Selektionsvermögen:

Das Selektionsvermögen bezieht sich auf das Sammeln und Zusammentragen und auf die exklusive Zusammenstellung einer Art Selektion von relevanten Informationen, Methoden und Techniken.

¹⁵ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schlueselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

¹⁶ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schlueselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

¹⁷ Vgl.: <http://www.waterclearmind.com/lernen-lernen/4-schlueselkompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/> - Stand: 20.10.2010.

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.¹⁸

Die Veränderungen sind bestimmt durch die Tendenz zur Globalisierung. Hinzu kommt der Abbau von Handelsbarrieren. Die Entwicklungen am globalen Markt mit Liberalisierung¹⁹ und Systematisierung²⁰ und die geänderten Kundenerwartungen²¹ sowie der Wandel zur Informationsgesellschaft²² 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 Beschäftigten in den Bereichen Information und Dienstleistungen ständig ansteigt, sind sie in den Bereichen Produktion und Landwirtschaft rückläufig.

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

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

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

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

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

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 Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten 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