

Thomas Böttcher

Unternehmungsvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management

Konzept - Fallstudie - Gestaltungsempfehlungen

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis

X

1 Grundwerte einer Unternehmung als Ansatzpunkt eines unternehmungsweiten Change-Management-Prozesses

- 1.1 Reflexion der Werteorientierung als Ausgangspunkt von Change Management Prozessen
- 1.2 Unternehmungsvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management - zur Extrahierung und Fundierung der Forschungslücke
- 1.3 Entwicklungs- und Einführungsprozess eines neuen Unternehmungsleitbildes als Vitalisierungsobjekt: Zur Zielrichtung und zum Aufbau der Arbeit

11

2 Leitbildorientiertes Change Management im Rahmen einer vitalen Unternehmungsführung

17

- 2.1 Generierung eines Bezugsrahmens: Einordnung des Themas in einen unternehmungspolitischen und managementbezogenen Kontext 17
 - 2.1.1 Heranzug einer integrativen Managementkonzeption als Orientierungsraster 17
 - 2.1.2 "Verortung" der Themenstellung im Rahmen einer ganzheitlichen Managementvorstellung 19
- 2.2 Unternehmungsvitalisierung als handlungsleitendes Orientierungsphänomen innerhalb eines integrativen Managementkonzeptes 25
 - 2.2.1 Genese der Vitalisierungsidee im Rahmen der Unternehmungsführung 25
 - 2.2.2 Zielsystem einer Unternehmungsvitalisierung und Anknüpfungspunkte zum Change Management 28

2.2.3	Überblick über konzeptionell geprägte Vitalisierungsansätze im deutschsprachigen Raum	31
2.2.4	Vitalisierung versus Hypervitalisierung: Chancen und Gefahren der „neuen Lebendigkeit“ von Unternehmungen	37
2.3	Change Management als Methodik zur Umsetzung von Vitalisierungsstrategien im Rahmen von Transformationsprozessen	38
2.3.1	Verständnis von Change Management vor dem Hintergrund der Forschungsthematik	38
2.3.2	Entwicklungsstufen von Change Denkmustern in Richtung der intendierten Unternehmungsvitalisierung	43
2.3.3	Neupositionierung des Change Management als Steuerungsparameter vitaler Veränderungsprozesse	47
2.4	Werte als Objekte des Change Management im Rahmen einer Unternehmungsvitalisierung	51
2.4.1	Grundwerte des Systems Unternehmung: Abgrenzung und Systematisierung	51
2.4.2	Manifestation der Werteorientierung von Unternehmungen	55
2.4.2.1	Vision und Philosophie einer Unternehmung als Wertebasis	55
2.4.2.2	Unternehmungspolitik und -kultur als Äußerungsform von Werten	59
2.4.3	Management einer zielgerichteten Veränderung von Grundwerten der Unternehmung mit Vitalisierungsfokus	62
2.4.3.1	Zur Frage der zielorientierten Beeinflussbarkeit der Wertediskussion unter Vitalisierungsgesichtspunkten	62
2.4.3.2	Wertentwicklung und -Veränderung als langfristiger, mehrstufiger Transformationsprozess	65
2.5	Zwischenfazit: Prozess der Wertediskussion und -entwicklung als Gestaltungsobjekt im Rahmen der Unternehmungsvitalisierung	68

3 Der Prozess der Generierung und Einführung von Unternehmungsleitbildern als Ansatzpunkt einer wertorientierten Vitalisierung	70
3.1 Unternehmungsgrundsätze als Basis der Unternehmungsführung	70
3.1.1 Leitbilder als Ausdruck der Werteorientierung in Unternehmungen	70
3.1.2 Zielgruppen und Inhaltsbereiche von Unternehmungsleitsätzen vor dem Hintergrund des Anspruchsgruppenansatzes	75
3.1.3 Optionen zur Aufnahme des Vitalisierungsgedankens in den Leitsätzen	77
3.2 Leitbildorientiertes Change Management als Fokussierungsobjekt der Unternehmungsvitalisierung	79
3.2.1 Grundlegende Perspektivenauffächerung: Vitalität in Leitsätzen versus Vitalisierung im Rahmen des Generierungs- und Einführungsprozesses	79
3.2.1.1 Herleitung und Begründung der Perspektiven und Forschungsimplicationen	79
3.2.1.2 Vitalität als „Mehrwert“ bei der Leitbildtransformation	80
3.2.2 Leitbildformulierung als Projekt mit Vitalisierungsbezug	82
3.2.2.1 Grundlagen zum Projektmanagement: Auffächerung in eine Objekt- und eine Prozessdimension	82
3.2.2.2 Generelle Anforderungen an ein Projekt zur Leitbildformulierung und -einführung	85
3.3 Inhaltlich-objektbezogene Perspektive der Generierung und Einführung neuer Unternehmungsleitbilder unter Vitalisierungsgesichtspunkten	88
3.3.1 Analyse der Ausgangssituation: Orientierungspotenzial des bisherigen Leitbildes	88
3.3.2 Vorformulierung von Leitsätzen vor dem Hintergrund der intendierten wertorientierten Neupositionierung	90
3.3.3 Diskussion der Leitsätze mit den Anspruchsgruppen	93
3.3.4 Formulierung und Verabschiedung des Leitbildes	95
3.3.5 Inhaltliches Feedback nach Einführung des neuen Leitbildes	97

3.4 Prozessbezogene Perspektive der Generierung und Einführung neuer Unternehmungsleitbilder unter Vitalisierungsgesichtspunkten	98
3.4.1 Idealtypischer Projektablauf bei der Erarbeitung und Implementierung neuer Unternehmungsgrundsätze: Generierung eines Phasenkonzeptes	98
3.4.2 Projektinitiierungs- und -konstituierungsphase: Projektanstoß und -gruppenbildung	101
3.4.3 Konzeptionsphase: Prozessbezogene Unterstützung der Leitbilderarbeitung	105
3.4.4 Einführungsphase: Kommunikations- und mitarbeiterorientierte Umsetzung des Unternehmungsleitbildes	107
3.4.5 Review- und Follow-up-Phase: Evaluation des werteorientierten Veränderungsprozesses	111
3.5 Flankierende Instrumente zur Anregung der Wertediskussion in Unternehmungen	114
3.5.1 Unternehmungs- und Projektkultur als Vitalisierungsindikator	114
3.5.2 Strategische Anreizsysteme zur Belebung der Wertediskussion	116
3.6 Gefahren einer „Hypervitalisierung“ bei der Generierung und Einführung von Unternehmungsleitbildern	119
3.6.1 Vitalisierung versus plandeterministisches Vorgehen: Die ökonomisch legitimierbare Dualität konträrer Grundpositionen	119
3.6.2 Gefahrenpotenzial einer Hypervitalisierung: Gefährdung des Projekterfolgs durch dysfunktionale „Überlebendigkeit“	121
3.7 Zwischenfazit: Prozessvitalisierung bei der Generierung und Einführung von Unternehmungsleitbildern als führungsrelevante Herausforderung	124
4 Empirische Einzelfallstudie: Das Nutzenpotenzial des Generierungs- und Einführungsprozesses von Unternehmungsleitbildern am Beispiel einer Industrieunternehmung	125
4.1 Empirische Vorgehensweise: Einzelfallstudie als Untersuchungsmethode	125

4.2 Bedeutung von Unternehmungsleitlinien für die Continental AG	128
4.2.1 Unternehmungsentwicklung und die aktuellen Herausforderungen an die Vitalisierung	128
4.2.2 Unternehmungsleitbild von 1989 und seine Aussagekraft als Ausgangspunkt des Wandlungsprozesses	130
4.3 Das Projekt „New Basics“: Ausgangssituation und Projektstruktur im Überblick	133
4.3.1 Auslösefaktoren für die Neuformulierung des Unternehmungsleitbildes	133
4.3.2 Das Projekt „New Basics“ im Überblick	134
4.4 Projektvorphase: Erarbeitung eines konkretisierungsfähigen Grobkonzeptes als Diskussionsgrundlage	134
4.4.1 Schritt 1: Auswahl des „Kern-Teams“	134
4.4.2 Schritt 2: Verständigung über zentrale Inhalte des Projektes	135
4.4.2.1 Visionsgenerierung zur unternehmungspolitischen Grundpositionierung	135
4.4.2.2 Originäre Ableitung von Grundwerten	138
4.4.2.3 Erarbeitung möglicher Einführungsstrategien	140
4.4.3 Schritt 3: Abstimmung des Konzeptes mit der Unternehmensleitung	142
4.5 Projektkonstituierungsphase: Teambildung, Projektziele und -Struktur	144
4.5.1 Schritt 4: Rahmenfaktoren, Projektkonstituierung und -teambildung	144
4.5.2 Schritt 5: Transformation in eine Projektstruktur	145
4.5.3 Schritt 6: Definition des übergeordneten Projektziels, der Kernarbeitspakete und des zeitlichen Rahmens	146
4.6 Projektkernarbeitsphase: Inhaltliche Konkretisierung der zentralen Arbeitspakete	151
4.6.1 Schritt 7: Die Bedeutung der einzelnen Kernarbeitspakete für den Projekterfolg	151
4.6.2 Schritt 8: Verzahnung der zentralen Arbeitspakete zu einem integrativen Gesamtkonzept	152

4.6.3	Schritt 9: Ergebnisorientierung durch Arbeitspakete (AP)	153
4.6.3.1	AP 1: Steuerung des Gesamtprozesses	153
4.6.3.2	AP 2: Ausgestaltung der New Basics	153
4.6.3.3	AP 3: Struktur und Rahmenfaktoren des leitbildbezogenen Fermentationsprozesses	156
4.6.3.4	AP 4: Entwicklung des Kommunikationskonzepts	159
4.6.3.5	AP 5: Definition der Einführungsstrategie	162
4.6.3.6	AP 6: Organisatorische Struktur des Einführungsprozesses	164
4.6.3.7	AP 7: Schnittstellenmanagement in Form von Abstimmung mit anderen Projekten und Prozessen	171
4.7	Projektabschlussphase: Perpetuierungsphase und Review	172
4.7.1	Schritt 10: Projektevaluation	172
4.7.1.1	Ergebnisreflexion: Soll-Ist-Abgleich mit den in den Arbeitspaketen beschriebenen Leistungsversprechen	172
4.7.1.2	Projektreflexion: Optimierungsansätze bezüglich Prozessstrukturen, -ablaufen und -inhalt	179
4.7.2	Schritt 11: Abschlussbericht zur Wissensdokumentation	181
4.7.3	Schritt 12: Möglichkeiten einer periodischen Weiterentwicklung des Unternehmungsleitbildes	182
4.8	Zwischenfazit und Möglichkeiten zur Ergebnistransformation im Hinblick auf andere Unternehmungen	184
5	Empfehlungen für eine vitalisierungsbezogene Gestaltung des Generierungs- und Einführungsprozesses von Unternehmungsleitsätzen	187
5.1	Identifizierung zentraler Gestaltungsbereiche: Identifikations-, Steuerungs-, Monitoring-/Follow-up-Perspektive	187
5.2	Werteidentifikation und -bewusstmachung als Ausgangspunkt des Gesamtprozesses	191
5.2.1	Identifizierung von Auslösefaktoren einer wertorientierten Richtungsänderung	191

5.2.1.1	Ortung von schwachen Signalen einer notwendigen Werteänderung	191
5.2.1.2	Systematisierung der internen und externen Auslösefaktoren für Werteveränderungen	196
5.2.1.3	Analytische und unternehmungspolitische Bewertung der Notwendigkeit eines Change-Prozesses	198
5.2.2	Ableitung der Grundwerte vor dem Hintergrund der Unternehmensvision	200
5.2.2.1	Visionentwicklung/-reflexion als „grenzenloser“ vitaler Denkprozess	200
5.2.2.2	Ableitung der Grundwerte aus der Unternehmensvision als politischer Prozess	203
5.3	"Evolutionäre Steuerung" der Entwicklung und Einführung eines neuen Unternehmungsleitbildes	205
5.3.1	Konzeptionelle Gestaltung des Erarbeitungs- und Umsetzungsprozesses von Unternehmungsleitbildern	205
5.3.1.1	"Evolutionäre Steuerung" des wertebezogenen Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses	205
5.3.1.2	Konstitutive Elemente und Inhalte eines situationsspezifisch anwendbaren Entwicklungs- und Umsetzungskonzepts	206
5.3.2	Gestaltung einer effizienten Prozessarchitektur als Gerüst der erfolgreichen Generierung und Einführung von Unternehmungsleitbildern	209
5.3.2.1	Grundvoraussetzungen und -Struktur eines wertezentrierten Projektmanagements	209
5.3.2.2	Auswahl der Projektmitglieder als kritischer Erfolgsfaktor	211
5.3.2.3	Zeitmanagement im Rahmen des Projektablaufs	213
5.3.3	Konstruktiver Umgang mit Widerständen bei neuen Leitbildern	216
5.3.3.1	Diagnose latent vorhandener Widerstandsbereiche	216
5.3.3.2	Nutzenpotenziale einer antizipativen Widerstandserkennung und -bewältigung	221

5.4 Leitbildorientierte Monitoring- und Follow-up-Prozesse: Implikationen für die Unternehmungsvitalisierung	229
5.4.1 Prozessorientiertes Monitoring der Erarbeitung und Einführung eines neuen Leitbildes	229
5.4.1.1 Ziele und Ansatzpunkte von leitbildbezogenen Monitoringsystemen	229
5.4.1.2 Monitoring des Generierungs- und Einführungsprozesses zur Evaluation des Projektfortschrittes	234
5.4.2 Gestaltung eines Follow-up-Prozesses: Reflexion über Werte als permanenter sowie evolutionärer Denk- und Lernprozess in Unternehmungen	240
5.4.2.1 Lernbezogene Ausrichtung des Follow-up-Prozesses: Kontinuierliches Controlling eines eingeführten Leitbildes	240
5.4.2.2 Kulturgeprägte Permanenz leitbildzentrierter Vitalisierungsprozesse in Unternehmungen	243
5.4.3 Vitalitätsbestimmung und -impulse nach erfolgter Implementierung der Leitbildinhalte	245
5.5 Synopse: Gestaltungssubstanz der konzept- sowie fallstudienbezogen entwickelten Empfehlungen und ihr generalisierbares Erkenntnispotential	250
6 Thesenartige Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie Ausblick	254
Literaturverzeichnis	270
Anhang	306