

Vorwort	5
Übersichtenverzeichnis	9
I. Leitbilder als Orientierungshilfe ..	11
II. Ganzheitliche Integration als Leitbildaufgabe	13
III. Das St. Galler Management-Konzept als Bezugsrahmen für eine Leitbildentwicklung	15
1. Normatives und strategisches Management gestaltet, operatives Management lenkt die Unternehmensentwicklung	16
1.1 Normatives Management: Ziele und Grundorientierung begründen das Verhalten der Unternehmung	16
1.2 Strategisches Management ist auf die Entwicklung von Erfolgspotentialen der Unternehmung ausgerichtet ...	16
1.3 Operatives Management vollzieht die strategischen Absichten im Rahmen der normativen Vorgaben	17
2. Aktivitäten, Strukturen und Verhalten wirken auf die Unternehmensentwicklung ein	18
2.1 Integration durch Aktivitäten	18
2.2 Integration durch Strukturen	18
2.3 Integration durch Verhalten	18
3. Konkretisierung des Integrationsprofils durch den Ausgleich von Um- und Inweltforderungen in der Unternehmensentwicklung.....	19
IV. Das Leitbild als Abbild der Management-Philosophie	21
1. Leitbild – ein realistisches Idealbild eines Zukunftsfits von Umwelt- und Unternehmensentwicklung.....	21
2. Die Management-Philosophie als im Leitbild abzubildendes Verhaltensmuster	22

Inhaltsverzeichnis

2.1	Leitbild der Management-Philosophie	22
2.1.1	Metaintegration durch eine Management-Philosophie	22
2.1.2	Wesen und Elemente einer Management-Philosophie	23
2.1.2.1	Grundlegende Annahmen über Werte und ein ihnen entsprechendes Verhalten	23
2.1.2.2	Werterhellung und Wertentwicklung durch vorbildhaftes Vorleben von Leitbildern	23

V. Integrierte Verhaltensgrundsätze von Leitbildern

1.	Unternehmungspolitische Grundsätze und strategische Programme als Inhalt von Leitbildern	27
1.1	Die Vision weist Unternehmungspolitik und Strategien den Weg ...	27
1.2	Unternehmungspolitik in Leitbildern	28
1.3	Strategien in Leitbildern	30
2.	Strukturgrundsätze der Unternehmungsverfassung, Organisation und Managementsysteme als Inhalte von Leitbildern	33
3.	Verhaltensgrundsätze für die unternehmungskulturgeprägte Führung und Kooperation als Inhalte von Leitbildern	36

VI. Die Darstellungsform von Leitbildern

1.	Formale Anforderungen an Leitbilder	41
2.	Vorteile einer schriftlichen Fixierung	42
3.	Leitbilder im Spannungsfeld von inhaltslosen und gehaltvollen Formulierungen	42
4.	Die Profilmethodik als Hilfe zur Gewinnung aussagefähiger Formulierungen	43
5.	Beispiele für die Leitbilddarstellung in der Praxis	46

VII. Die Erarbeitung von Leitbildern in der Praxis	55
1. Partizipativ vollzogene Lernprozesse der Leitbilderarbeitung schaffen Erfolgsvoraussetzungen für die Implementation	55
2. Ein Vorgehensmuster für die Erarbeitung von Leitbildern	56
Literatur	59

Übersichtenverzeichnis

1: Zyklus des Entstehens von Organisationspathologien	13
2: Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management in horizontaler und vertikaler Sicht	17
3: Die Veränderung der Potentiale im Zeitablauf	20
4: Funktionen und Dysfunktionalitäten von Leitbildern	22
5: Beispiele für Grundsätze einer Management-Philosophie	24
6: Management-Philosophie und ethisch-moralisches Verhalten	25
7: Inhalte von Leitbildern im Überblick	27
8: Leitbild einer Opportunitätspolitik	28
9: Leitbild einer Verpflichtungspolitik	29
10: Beispiel für ein Programm-Leitbild einer Stabilisierungsstrategie	31
11: Beispiel für ein Programm-Leitbild einer Veränderungsstrategie	32
12: Verfassungsdokumente der Unternehmung	33
13: Beispiel eines Organisations- und Systemleitbildes einer Stabilisierungsstrategie	34
14: Beispiel eines Organisations- und Systemleitbildes einer Veränderungsstrategie	35
15: Unternehmenskultur-Leitlinie	36
16: Beispiel von Personal- und Führungsgrundsätzen einer Stabilisierungsstrategie	37
17: Beispiel von Personal- und Führungsgrundsätzen einer Veränderungsstrategie	38
18: Formale Anforderungen an unternehmenspolitische Leitbilder	41
19: Skalierung der Ist-Situation	44
20: Skalierung der Soll-Situation	44
21: Skalierung von Ist- und Soll-Situation der Unternehmung	44
22: Erstellung und Umsetzung von Leitbildern	56
23: Idealtypisches Vorgehensmuster der Erarbeitung von Leitbildern	57