



DIPLOMA

PRIVATE STAATLICH ANERKANNTE HOCHSCHULE
University of Applied Sciences

Witt

Grundlagen der Unternehmensführung

Unternehmensplanung und -kontrolle

Studienheft Nr. 146

3. Auflage 07/2016

Inhaltsverzeichnis	Seite
Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft.....	3
Einleitung.....	7
Literaturempfehlung	9
1 Planung und Kontrolle	10
1.1 <i>Planung und Kontrolle als Säulen der Unternehmensführung</i>	<i>10</i>
1.2 <i>Planung.....</i>	<i>10</i>
1.3 <i>Kontrolle</i>	<i>14</i>
1.4 <i>Planungs- und Kontrollsysteme</i>	<i>15</i>
1.5 <i>Ausgangspunkt dieser Systeme ist letztlich die Definition von Leadership.....</i>	<i>30</i>
2 Moderne Methoden der Unternehmensführung	34
2.1 <i>Permanenter Wandel</i>	<i>34</i>
2.2 <i>Widerstand gegen Wandel.....</i>	<i>36</i>
2.3 <i>Erhöhung der Wertschöpfung</i>	<i>37</i>
2.4 <i>Lean Production.....</i>	<i>38</i>
2.5 <i>Hierarchiearme Strukturen.....</i>	<i>40</i>
2.6 <i>Gruppenarbeit</i>	<i>42</i>
2.7 <i>Lernende Organisation.....</i>	<i>43</i>
2.8 <i>Virtuelle Organisation.....</i>	<i>44</i>
2.9 <i>Unternehmen sehen Wertsteigerung als vorrangige Aufgabe ihrer Personalabteilungen</i>	<i>45</i>
2.10 <i>Gemeinsame Werterhaltungen durch Führungskultur</i>	<i>45</i>
2.11 <i>Die Mitarbeiter orientierte Organisations- und Führungskultur.....</i>	<i>45</i>
2.12 <i>Heutige Unternehmen benötigen mehr Mut zur Elite</i>	<i>51</i>
2.13 <i>Nur lernende Unternehmen können gewinnen</i>	<i>53</i>
2.14 <i>Die Hauptaufgabe der Zukunft: Führung, Führung und nochmals... ..</i>	<i>55</i>
2.15 <i>Führungskräfte benötigen mehr Mut zur Kreativität</i>	<i>56</i>
Lösungshinweise zu den Kontrollfragen	62
Literaturverzeichnis	65

1 Planung und Kontrolle

In diesem Abschnitt sollen Sie erkennen:



- Einordnung von Planung und Kontrolle in die Unternehmensführung,
- Gegenstand der Planung und Kontrolle,
- Inhalt von Planungs- und Kontrollsystemen.

1.1 Planung und Kontrolle als Säulen der Unternehmensführung

Geht man der Betrachtungsweise von Steinmann & Schreyögg [16] folgend vom Management-Kreis aus, dann stellt die Planungsfunktion einen gewissen Anfangspunkt des Managementprozesses dar und die Kontrollfunktion den Schlusspunkt. Aber diese Betrachtungsweise ist nur bedingt richtig, denn Planung kann erst erfolgen auf der Grundlage von Ergebnissen vorher abgeschlossener und kontrollierter Prozesse - und jegliche Kontrolle ist ohne vorherige Planung nicht möglich. Das heißt: beide Management-Funktionen bedingen sich wechselseitig und sollten in der praktischen Handhabung nicht als der Anfangs- und Endpunkt eines Prozesses gemanagt werden.

Ein weiterer Aspekt, der die gegenseitige Abhängigkeit und damit die Einflussnahme der Management-Funktionen untereinander zeigt, ist die Tatsache, dass sowohl der Planungsprozess als auch der Kontrollprozess sich auf die übrigen drei Managementfunktionen, nämlich die Organisation, die Durchführung und den Personaleinsatz bezieht. Auch die Organisation, die Realisierung und der Personaleinsatz sind zu planen und zu kontrollieren.

1.2 Planung

Die Planung basiert auf dem Funktionsprinzip, die Voraussetzungen für zukünftiges Handeln im Vorhinein festzulegen. Planung ist deshalb eine grundsätzlich zukunftsgerichtete Tätigkeit.

In der Literatur existieren zahlreiche Planungsdefinitionen, die oft nicht erkennen lassen, welche Teile zur Planung gerechnet werden. Der weiteste noch zweckmäßige Begriff schließt alle Phasen von der Zielsetzung bis zur Entscheidung ein. Der demgegenüber engste Begriff umfasst lediglich die Alternativsuche, Prognose und Bewertung. Hier soll der Begriff der Planung im Einklang mit WILD [18] auf die Phasen

- Zielbildung,
- Problemanalyse,
- Alternativsuche,
- Prognose und
- Bewertung

beschränkt werden.

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Im Rahmen der Zielbildung können für eine Unternehmung drei Gruppen von Zielen unterschieden werden, und zwar die

– **Sach- bzw. Leistungsziele**, d. h.

- Produkt- und Dienstleistungsprogramme mit spezifischen Qualitätszielen;

– **Wertziele bzw. monetäre Ziele**, d. h.

- Überschuss-/ Gewinnstreben,
- spezifische Gewinnverwendung,
- Liquiditätssicherung;

– **Sozial- bzw. Humanziele**, d. h.

- Mitarbeiterorientierung,
- Gesellschaftsorientierung,
- Umweltorientierung.

Geplant wird, weil Probleme gelöst werden sollen. Sind diese nicht bereits klar definiert, in allen Bestandteilen bekannt und systematisch strukturiert, ist eine Problemanalyse erforderlich.

Um mit ihrer Hilfe zu einer frühzeitigen und umfassenden Problemerkennung zu kommen, sind folgende Schritte angezeigt:

- (a) Feststellung des Ist-Zustands durch Diagnose (Lageanalyse),
- (b) Prognose der wichtigsten Faktoren der Lageanalyse (Lageprognose),
- (c) Gegenüberstellung von Zielen und den Ergebnissen der Lageanalyse und -prognose (Problembestimmung),
- (d) Auflösung der Probleme in Teilprobleme oder Problemelemente (Problemfeldbestimmung),
- (e) Ordnung der Teilprobleme nach Abhängigkeiten und Prioritäten (Problemstrukturierung).

Der Problemerkennung genetisch nachgelagert ist die Alternativensuche, in der es darum geht, solche Handlungsmöglichkeiten zu finden und inhaltlich zu konkretisieren, die geeignet erscheinen, das erkannte Problem zu lösen. Hierbei kann eine Reihe von Schwierigkeiten auftreten:

- Alternativen können unabhängig voneinander realisierbar sein, sie können aber auch aus einem gemeinsam zu realisierenden Paket möglicher Teilmaßnahmen bestehen oder einen Verbund sachlich untergeordneter und zeitlich nachgeordneter Teilalternativen aufweisen. Letzteres führt zu möglicherweise komplexen Alternativhierarchien und -folgen.
- Das Möglichkeitsfeld der Alternativen ist in vielen Fällen nicht konstant, sondern ändert sich im Zeitablauf, was auch die bedeutende Rolle der Kreativität für die Alternativensuche begründet.
- Alternativen sind ferner hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit und ihrer Wirkungen in aller Regel vom Eintritt bestimmter Bedingungen abhängig, was speziell problematisch ist, wenn diese nicht eindeutig voraussagbar sind.

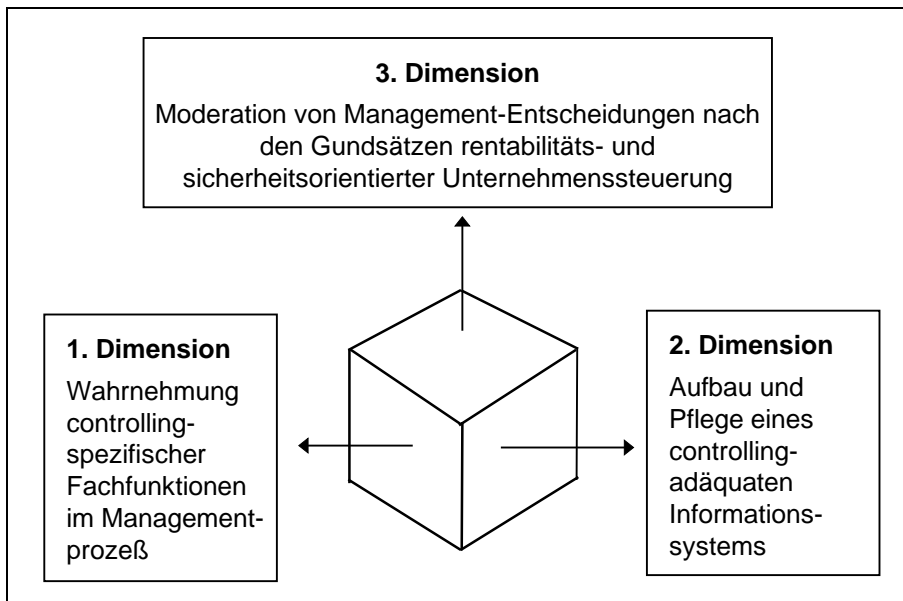


Bild 1.1 Die Aufgabendimensionen des Controllings

1. Dimension: Das Controlling muss im Managementprozess spezifische Fachfunktionen wahrnehmen. Diese sind eng mit den Aktivitäten im Controlling-Zyklus verbunden und betreffen vor allem

- die vorausschauende Ziel- und Mittelplanung,
- die Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen, insbesondere die Analyse von Alternativen, Prämissen und Konsequenzen betrieblicher Entscheidungen,
- die Erfassung und Interpretation von Kontrollinformationen (z. B. in Form von Budgetabweichungen, Frühwarnsignalen u. a.),
- das Einbringen von Erkenntnissen aus dem Kontrollprozess in nachgelagerte Planungsprozesse (z. B. in Form von Vorschlägen für Kurskorrekturen).

2. Dimension: Das Controlling hat wesentliche Aufgaben im Aufbau und in der Pflege eines Informationssystems, das die oben angesprochenen Fachfunktionen unterstützt. Wichtig ist dabei die Sicherstellung einer einheitlichen, möglichst automatisierten, entscheidungsorientierten Informationsbasis für die betrieblichen Entscheidungsträger. Eine besondere Rolle kommt hierbei dem betrieblichen Rechnungswesen zu, das Informationen zum „echten“ Erfolgsbeitrag einzelner Geschäfte, Produkte, Kunden, Niederlassungen oder Sparten zum Gesamtergebnis liefern muss, das „richtige“ Informationen für Preisuntergrenzen zu generieren hat und vieles andere mehr.

3. Dimension: Controlling ist historisch eng mit dem Anspruch verknüpft, einen wichtigen Beitrag zur Existenzsicherung eines Unternehmens und zur Herausbildung einer betont rentabilitätsorientierten Geschäftspolitik zu leisten. Insoweit sind wichtige materielle Aufgaben des Controllings darin zu sehen, Managemententscheidungen nach spezifischen Grundsätzen einer rentabilitäts- und sicherheitsorientierten Unternehmenspolitik zu moderieren. Der Ausdruck „Moderation“ wird dabei deshalb verwendet, weil Controlling prinzipiell nur eine Stabsfunktion ist und deshalb Entscheidungen gemäß dem genannten Selbstverständnis zwar beeinflussen, nicht jedoch bestimmen kann.

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Im System der hierarchischen Unternehmensplanung sind diese drei Aufgabendimensionen des Controllings gemeinsam zu verwirklichen. Damit hieraus aber ein integriertes Plan- und Kontrollsystem im Sinne des Controllings wird, bedarf es stets der Beachtung zentraler Funktionsprinzipien, nämlich:

- a) Prinzip der Dominanz der strategischen Planung,
- b) Prinzip der revolvierende Planung,
- c) Prinzip flexibler und elastischer Planung,
- d) Prinzip der Budgetierung,
- e) Prinzip der Manipulationsabwehr in Planungs- und Kontrollsystemen.

a) *Prinzip der Dominanz der strategischen Planung*

Als Merkmale der strategischen Planung und ihrem Gegenstück der operativen Planung sind gem. Tabelle 1.1 folgende acht Punkte zu nennen [14]:

Tabelle 1.1 Merkmale strategischer und operativer Planung

Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
1. Hierarchische Stufe	Schwerpunkt bei der obersten Führungsebene der Unternehmung	Involvierung aller Stufen mit Schwerpunkt auf mittleren Führungsstufen
2. Unsicherheit	wesentlich größer	kleiner
3. Art der Probleme	meistens unstrukturiert	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
4. Zeithorizont	Akzent langfristig, jedoch auch kurz- und mittelfristige Aspekte möglich	Akzent kurz- bis mittelfristig
5. Informationsbedürfnisse	primär Richtung Umwelt	primär nach innen
6. Alternativen	Spektrum an Alternativen grundsätzlich weit	Spektrum eingeschränkt
7. Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche und integriert alle Teilpläne
8. Grad der Detaillierung	globaler und weniger detailliert	relativ groß

Das Prinzip der Dominanz der strategischen Planung (gegenüber der operativen Planung) ergibt sich direkt aus dem Zielcharakter der strategischen Planung für die operative Planung.

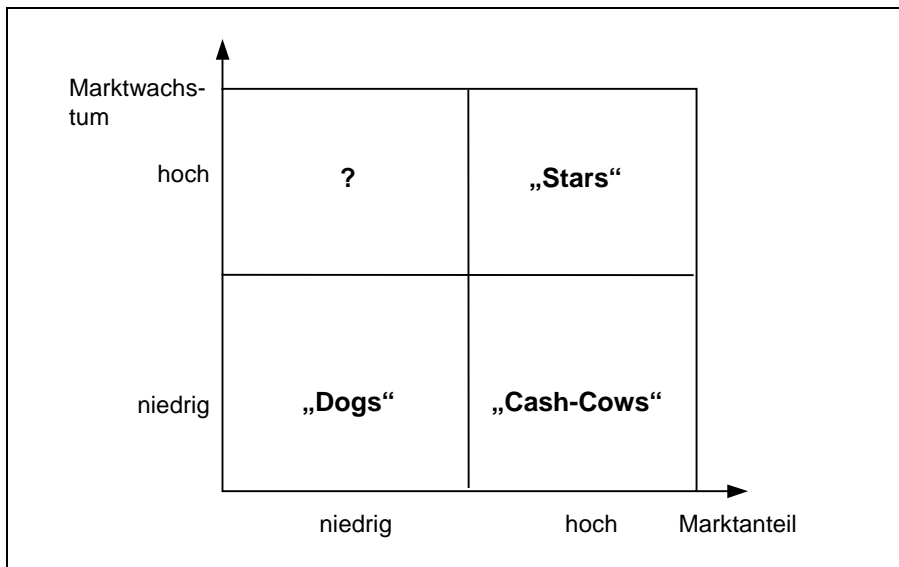


Bild 1.4 Marktwachstums-/ Marktanteilsportfolio

Die einzelnen SGF eines Unternehmens lassen sich nun anhand der zwei Kriterien bewerten und in die Matrix einordnen, wobei die Definition der vier Felder Rückschlüsse auf Erfolgspotentiale und strategische Erfordernisse zulässt.

„**Stars**“ sind SGF mit überdurchschnittlichem Marktwachstum und dem Potential zu dominierender Marktposition bis in die Reifephase. Sie beanspruchen meist sehr große finanzielle Ressourcen und erwirtschaften in der Zeit des starken Wachstums i. d. R. kaum Finanzmittelüberschüsse. Stars bilden die wichtigsten Geschäftsfelder im Hinblick auf die Zukunft und erfordern somit die sofortige Reinvestition der erwirtschafteten Finanzmittel zum Halten des hohen Marktanteils bzw. zur Marktanteilsausweitung. Die Positionierung eines Geschäftsfeldes als Star spricht tendenziell für eine Investitionsstrategie.

„**Cash-Cows**“ sind SGF auf kaum noch wachsenden oder gar stagnierenden Märkten, für die sich das Unternehmen jedoch eine gute Marktposition aufbauen konnte. Cash Cows bedingen im Allgemeinen einen deutlich niedrigeren Investitionsbedarf als Stars, liefern allerdings aufgrund der starken Wettbewerbsposition hohe Erfolgsbeiträge, so dass SGF in diesem Matrixfeld meist die Hauptquelle für Gewinn und Liquidität eines Unternehmens darstellen.

„**Question Marks**“ verzeichnen nur einen geringen Marktanteil, dafür aber in einem Markt mit hohen Wachstumsraten. Sie bewirken aufgrund ihres starken Wachstums einen hohen Finanzmittelbedarf, ohne dass dieser durch Kostenvorteile aufgrund von Erfahrungskurveneffekten kompensiert würde. Eindeutige strategische Empfehlungen sind für diese SGF i. d. R. nicht möglich. Die Unternehmen müssen vielmehr von Fall zu Fall prüfen, ob es möglich ist, die Question Marks durch gezielten Ausbau des Marktanteils in eine Position der Stars zu manövrieren, bevor das Marktwachstum zurückgeht (Investitionsstrategie). Erscheint dies nicht erreichbar, so empfiehlt es sich i. d. R., das betreffende SGF aufzugeben und so den Finanzmittelbedarf zu verringern (Desinvestitionsstrategie).

„**Dogs**“ bilden schließlich die SGF, die sowohl durch ein niedriges Marktwachstum als auch durch einen niedrigen relativen Marktanteil gekennzeichnet sind. Sie sind für das Unternehmen tendenziell weniger interessant, da sie einerseits kein großes Marktpotential mehr aufweisen, es andererseits auch nicht gelungen ist, in ihnen besondere strategische

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Da Dogs außerdem meist nur durch einen unverhältnismäßig hohen Einsatz von Ressourcen in günstigere strategische Positionen zu bringen sind, empfehlen sich für solche SGF tendenziell Desinvestitionsstrategien.

In Umsetzung der Hypothesen des Erfahrungskurven- und des Lebenszyklus-Konzeptes zielt das Marktwachstums-/ Marktanteilsportfolio auf die Sicherung einer strategischen Ausgewogenheit des Portfolios ab. Diese Ausgewogenheit gilt immer dann als gewährleistet, wenn einerseits die gegenwärtige und die zukünftige Ertragskraft des Unternehmens sichergestellt ist, und andererseits durch eine gleichgewichtige Mischung von Finanzmittel freistehenden und Finanzmittel verbrauchenden SGF das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens dauerhaft gewährleistet werden kann.

Entsprechend sollte ein Unternehmen

- einen genügend großen Anteil an Produkten im „Cash-Cow“-Quadranten haben, da die hier erwirtschafteten Finanzierungsüberschüsse zur Finanzierung der „Stars“ benötigt werden;
- eine ausreichende Menge von SGF in „Star“-Positionen als Grundlage für das Zukunftsgeschäft
- sowie möglichst wenige SGF in der „Dog“-Position haben, da diese i. d. R. nur einen Hemmschuh für die strategische Gesamtposition des Unternehmens bedeuten.

Signalisiert die Verteilung des SGF nun Unausgewogenheiten in der Geschäftsstruktur eines Unternehmens, so bildet diese Erkenntnis Stimulanz und Ausgangspunkt für die Suche nach Strategien zur Herbeiführung einer Ausgewogenheit, wobei die in der Matrix aufgezeigten Positionen bereits wesentliche Hinweise auf zu ergreifende Strategien liefern (vgl. Bild 1.5).

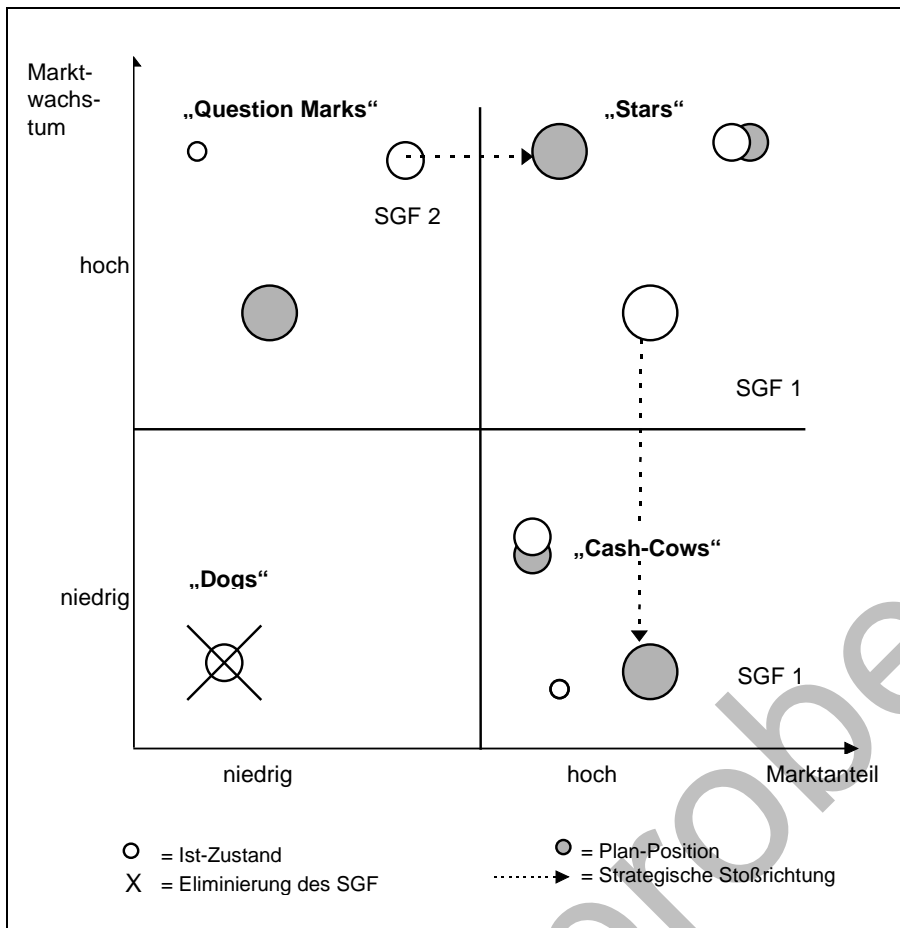


Bild 1.5 Beispiel eines Ist- und Plan-Portfolios

b) Prinzip der revolvierenden Planung

Das Prinzip revolvierender Planung verbindet zwei wichtige Teilprinzipien der Unternehmensplanung:

- wegen der grundlegenden informatorischen Probleme einer (an sich notwendigen) langfristigen Planung wird das **Prinzip des minimalen Prognosebedarfs** formuliert: Die Planung ist so auszugestalten, dass Prognosen nur in dem Umfang benötigt werden, als sie gegenwärtige Entscheidungen beeinflussen bzw. soweit alternative Zukunftsentwicklungen unterschiedliche gegenwärtige Entscheidungen erfordern;
- wegen der Interdependenzen zwischen den Teilplänen und ihrer damit erforderlichen Integration in ein Gesamtsystem ist das **Schachtelprinzip** zu verwirklichen: Jeder längerfristige Plan übergreift stets den kurzfristigeren Plan in vollem Umfang, impliziert also auf diese Weise mehrere Teilpläne mit unterschiedlicher zeitlicher Reichweite.

Aus diesen beiden Teilprinzipien ergibt sich das Konzept einer revolvierenden Planung als einer bestimmten Form der Anpassung in mehrstufigen Planungs- und Kontrollsystemen, die periodisch (in festen regelmäßigen Zeitabständen) im Wege der Überprüfung, Konkretisierung, Änderung und Fortschreibung erfolgt und dabei auch eine Überarbeitung vorgelegter Planungsstufen einschließt. Bild 1.6 [18] verdeutlicht die so entstehende **Rhythmik** eines Planungs- und Kontrollsystems an einem Beispiel.

2.3 Erhöhung der Wertschöpfung

Als grundlegende Zielstellung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen gilt es in den Unternehmen, die Wertschöpfung zu erhöhen und nichtwertschöpfende Tätigkeiten zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Dies erfordert, die **Wertschöpfungskette** [2] des Unternehmens kritisch auf Verbesserungsmöglichkeiten hin zu analysieren.

Im Mittelpunkt der Analyse stehen damit fünf Primäraktivitäten und vier Unterstützungsaktivitäten. Zu ersterem zählen die interne und externe Logistik, die Fertigung, das Marketing und der Verkauf sowie der Service. Unterstützungsaktivitäten sind die Infrastruktur des Unternehmens, sein Human-Ressourcen-Management, die Technologie/ Entwicklung sowie die Beschaffung.

Bedeutungsvoll für das eigene Vorgehen ist auch die Bewertung von Einflüssen der Wertschöpfungsketten der Zulieferer und der Abnehmer bis hin zum Kunden, um Marktleistungen in einer von den Kunden gewünschten Funktion und Qualität bereitzustellen. Nur dafür ist er bereit, einen leistungsgerechten bzw. marktüblichen Preis zu zahlen.

Reduzierung nichtwertschöpfender Tätigkeiten erfordert das Vermeiden aller Arten von Verschwendung. Diese haben unterschiedliche Ursachen und Auswirkungen. Hierzu zählen:

1) **Überproduktion und Lageraufbau -**

charakteristisch sind höherer Produktionsausstoß als der Kundenauftragsmenge entspricht, zu umfangreiche Bestände mit all ihren finanziellen Auswirkungen

2) **überflüssige Transporte bzw. zu lange Durchlaufzeiten -**

charakterisiert durch lange Transportwege infolge ungünstiger räumlicher Aufteilungen sowie ungünstiger Verhältnisse zwischen Netto- und Brutto-Prozesszeiten

3) **lange Wartezeiten bzw. schlechte Betriebsmittelnutzung -**

z. B. hervorgerufen durch diskontinuierlichen Fertigungsfluss, Funktionsausfälle und Funktionseinschränkungen

4) **unzureichende Produktqualität bzw. Produktionsfehler -**

z. B. durch Mängel in der Einhaltung der Produktstandards, störanfällige Werkzeuge, Vormaterialmängel

5) **unnötige Bewegungen -**

z. B. durch unergonomische Arbeitsplätze, zu lange Wege, zu kleine Losgrößen

6) **ineffiziente Arbeitsprozesse -**

z. B. durch unwirtschaftlichen Produktionsmitteleinsatz, zu geringe Fertigungstiefe

7) **ineffizienter Materialeinsatz -**

z. B. durch ein teures Material, zu enge Toleranzen, zu teure Lieferanten.

Die Unternehmensleitung hat darauf einzuwirken, dass geeignete Voraussetzungen für erfolgreiche Wertsteigerung und Leistungserhöhung geschaffen werden und ständig an der

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Verbesserung der Prozesse gearbeitet wird. Bild 2.1 zeigt die für das Erstellen von Marktleistungen erforderlichen primären und sekundären Prozesse, in denen es Verschwendung zu vermeiden gilt: Hervorgehoben ist der Fertigungsprozess als Teil entscheidender Wertschöpfung.

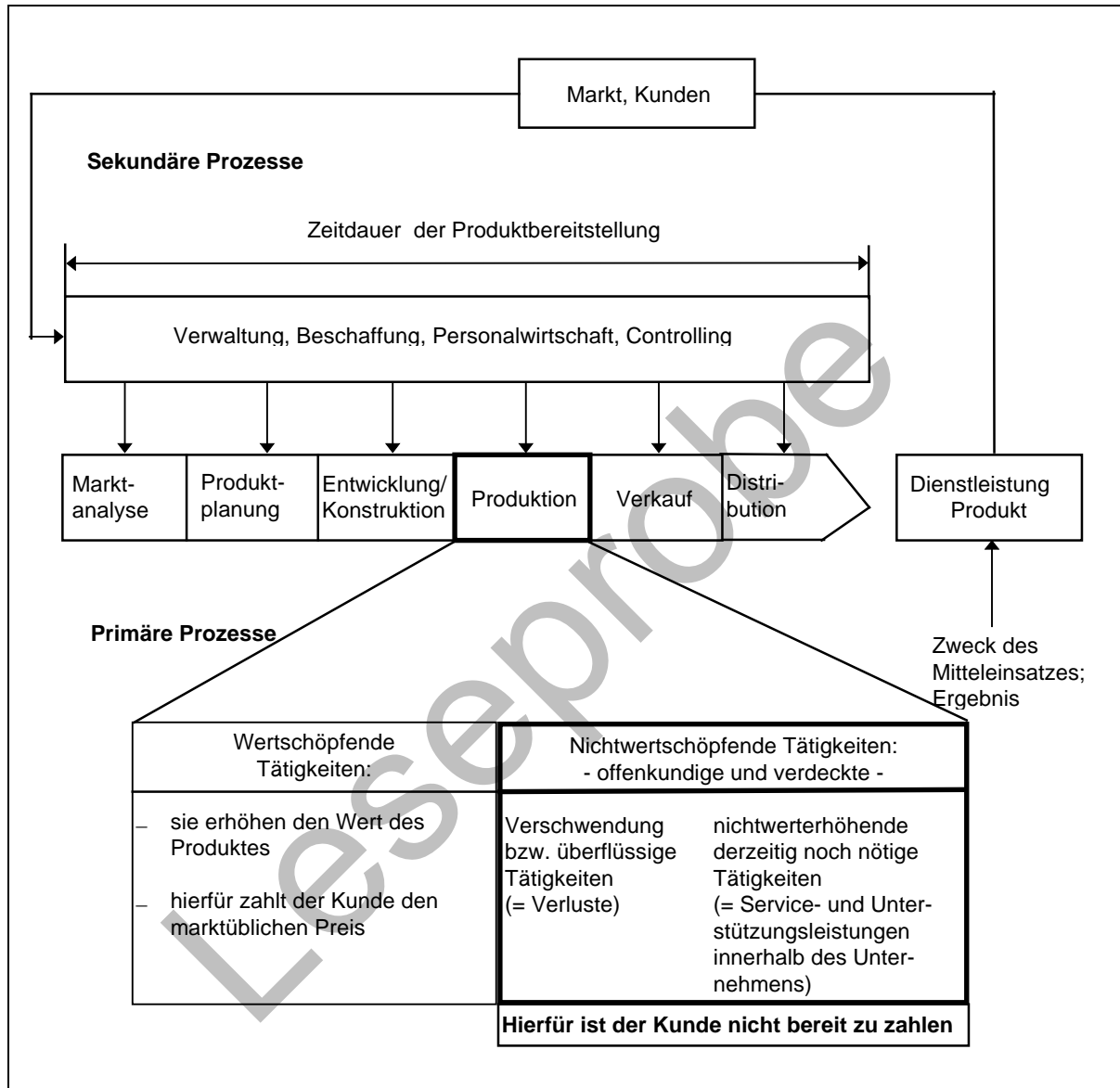


Bild 2.1 Ablaufmodell zum Abbau von Verschwendung (in Anlehnung an [7])

2.4 Lean Production

Der Begriff der „Lean Production“ kennzeichnet eine revolutionäre Entwicklung, wie wir sie zuletzt beim Übergang von der handwerklichen zur industriellen Massenproduktion erlebt haben. Die Ursachen für die Neuorientierung liegen sowohl in strukturellen Defiziten unserer arbeitsteiligen Organisationsstrukturen sowie in der aktuellen konjunkturellen

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Entwicklung. Märkte haben sich verändert, Produktlebenszeiten werden immer kürzer und die Amortisationszeiten steigen.

Das alles zwingt zur konsequenten Markt- und Kundenausrichtung. Unternehmensintern haben wir es mit einer organisatorischen Ausrichtung am Endprodukt bzw. am Markt zu tun. Ein **schlankes Management** versteht alle Schritte, die zum Endprodukt führen, als Elemente eines fließenden integrierten Prozesses.

Ein solcher ergebnisorientierter Leistungsprozess kennt keine unnötigen Abteilungs- und Bereichsgrenzen. Ablauf- und Aufbauorganisation sind konsequent auf diesen Prozess auszurichten. Es findet eine Integration aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Mitarbeiter statt. Das Werkstor darf hierbei keine hermetische Grenze darstellen - im Gegenteil - Zulieferer und die verlängerte Werkbank sind bei Veränderungen mit einzubeziehen.

Die Zusammenarbeit über bestehende Abteilungsgrenzen hinweg stellt das Produkt oder die Leistung und damit den gesamten Produktentstehungsprozess in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns. Improvisationsvermögen, das früher nur bei Eilaufträgen eingesetzt wurde, wird in der neuen Organisationsform ständig genutzt. Der Material- und Informationsfluss wird für alle Mitarbeiter transparent, in weiten Teilen verkürzt und durch eine räumliche Konzentration der benötigten Betriebsmittel und der inhaltlichen Konzentration der Aufgaben zum Teil überflüssig.

Merkmale von „schlanken Unternehmen“ entspringen einer neuen Unternehmensphilosophie. In schlanken Produktionssystemen sind Organisation und Technik besser als in konventionellen Systemen aufeinander abgestimmt. Die Leistungsfähigkeit und Effektivität von schlanken Systemen ist deshalb konventionellen Produktionssystemen überlegen. Tabelle 2.1 zeigt einen Vergleich.

Tabelle 2.1 Gegenüberstellung konventioneller Produktionssysteme und Lean Production (in Anlehnung an [10])

Konventionelle Produktionssysteme	Lean Production
Spezialmaschinen	flexible Maschinen
maximale Automatisierung (Technikzentrierung)	sinnvolle Automatisierung (Human Integrated Manufacturing)
hohe Rüstzeiten	geringe Rüstzeiten
dezentrale Produktionssteuerung	fertigungsnahe Produktionssteuerung
separate Qualitätskontrolle	integrierte Qualitätskontrolle
polarisierte Qualifikationsstruktur (Beschränkung auf Vorgabe)	relativ homogene Ausbildung (Nutzung des geistigen Potentials)
Einzelarbeit	Gruppenarbeit
ein ständiger Arbeitsplatz	wechselnde Arbeitsplätze (Job Rotation)

Lean Production beschreibt einen Zustand. Es gibt deshalb kein abgeschlossenes Konzept, das sich einfach von einem Unternehmen auf ein anderes übertragen lässt. Dieses Verständnis von Lean Production verdeutlicht, dass schlanke Systeme nicht nur bei japanischen Verhältnissen entstehen können.

Was sind nun die Kennzeichen „schlanker“ Unternehmen? Ist ein Unternehmen schlank, wenn es dezentrale Produktionsstrukturen, Gruppenarbeit, Null-Fehler-Qualität oder Projektmanagement einführt? Oder ist Lean Production die Summe einzelner Techniken, die „lediglich“ realisiert werden müssen?

2.7 Lernende Organisation

Die Anforderungen an das Verhalten der Unternehmen besteht heute darin, rasch die neuen Spielregeln zu erkennen, sich diesen anzupassen sowie zu lernen, das neue Spiel gekonnt mitzuspielen. Dies hat zu wettbewerblichen Vorteilen für solche Unternehmen geführt, die fähig waren, sich schnell anzupassen und sich den Herausforderungen des Wettkampfes offensiver zu stellen als die Konkurrenz. Unternehmen dieser Art werden als „lernende Organisationen“ bezeichnet. Typisch für sie ist die Tatsache, dass in ihnen „extrovertierte Türsteher“ tätig sind; diese unterhalten meistens informelle Kontakte mit ihrer Umgebung und ihren Mitbewerbern, beobachten ihre Umwelt scharf und zeigen ein Interesse an der Identifizierung und Analyse aller auffälligen Ereignisse auf dem Markt, um daraus zu lernen.

Eine „lernende Organisation“ besitzt eine Firmenkultur, die das ständige Lernen und die Entwicklung individueller Fähigkeiten zur flexiblen Anpassung des einzelnen Mitarbeiters und des Gesamtunternehmens fördert. Eine allgemein übliche Definition einer lernenden Organisation hat sich noch nicht herauskristallisiert. Es gibt einzelne Definitionen, die vom Gesichtspunkt des jeweiligen Verfassers abhängig sind.

OTALA definiert die lernende Organisation wie folgt [11]:

D „Eine **lernende Organisation** ist wie ein lebender Organismus, der aus befähigten, motivierten Mitarbeitern besteht, die in einer klar wahrgenommenen Symbiose leben, das Gefühl eines gemeinsamen Schicksals und Nutzens spüren, zusammen nach gemeinsam definierten Zielen streben und denen viel daran liegt, jede Gelegenheit auszunutzen, aus Situationen, Prozessen und von der Konkurrenz zu lernen, um sich den Änderungen in ihrer Umgebung harmonisch anzupassen sowie ihre eigene konkurrenzfähige Leistung und die ihrer Firma ständig zu verbessern.“

Erfolgsformel: Die Lerngeschwindigkeit des Unternehmens muss größer sein als das Änderungstempo des Umfeldes (d. h. des Marktes und der Konkurrenz)!

2.8 Virtuelle Organisation

Auch diese Herangehensweise ist als eine „moderne Methode der Unternehmensführung“ zu verstehen.

Einen ersten Ausgangspunkt für eine Auseinandersetzung mit der Virtualität liefert die umgangssprachliche Definition: Virtuell (abgeleitet vom lateinischen „virtus“ = „**Tüchtigkeit**“) steht dabei für nicht wirklich, scheinbar oder der Anlage nach vorhanden. Als virtuell wird damit generell die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die zwar nicht real, aber doch in der Möglichkeit existiert. **Virtualität** spezifiziert also ein **konkretes Objekt über Eigenschaften**, die nicht physisch, trotzdem aber ihrer Leistungsfähigkeit nach vorhanden sind [15].

Die virtuelle Unternehmung ist daher keine isolierte Leistungsstätte, sondern ein Knotenpunkt der vielfältigen Beziehungen zwischen Lieferanten, Kunden, anderen Dienstleistun-

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Die Zukunft hat Konturen. Und genau diese Veränderungen beginnen auch stets in den Köpfen der Betroffenen, denn jedes Veränderungsvorhaben muss nun einmal den jeweiligen Personenkreis überzeugen. Beispiel: Als recht vernünftig kann die sog. Ein-Minuten-Kritik angesehen werden. Diese funktioniert unter folgenden Bedingungen:

- Sagen Sie Ihren Mitarbeitern von vornherein, dass Sie ihnen klipp und klar mitteilen werden, was Sie von Ihrer Arbeit halten.

Erste Hälfte der Kritik:

- Wenn Sie jemanden kritisieren müssen, dann sofort.
- Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was sie falsch gemacht haben. Sagen Sie es konkret, gehen Sie ins Detail.
- Sagen Sie Ihren Mitarbeitern klipp und klar, wie Sie gefühlsmäßig auf den Fehler reagieren, den sie gemacht haben.
- Brechen Sie ab für ein paar Sekunden - bis das Schweigen peinlich wird. Erst dann kann der Kritisierende nachfühlen, welche Gefühle bei Ihnen hinter der Kritik stehen.

Zweite Hälfte der Kritik:

- Reichen Sie dem anderen die Hand, oder zeigen Sie ihm durch eine andere „Kontaktaufnahme“, dass Sie ehrlich auf seiner Seite stehen.
- Bringen Sie dem Mitarbeiter ins Bewusstsein, wie sehr Sie ihn schätzen.
- Betonen Sie, dass Sie von dem Mitarbeiter viel halten, aber nicht von dessen Leistung in dieser speziellen Situation.
- Denken Sie daran: Wenn die Kritik vorbei ist, ist sie vorbei!

Dem Mitarbeiter muss das Bewusstsein geschärft werden, ein Teil des Ganzen zu sein, denn nur ein gemeinsames Problembewusstsein ist auch die Basis für eine gemeinsame Initiative. Dabei kommt es weniger darauf an, wer in den Augen der Führungskräfte bzw. der Geschäftsleitung betroffen ist, sondern vielmehr, wer sich betroffen fühlt. Deshalb hilft oftmals **das gezielte Schaffen einer kreativen Unruhe**, um aus eingefahrenen Denkhaltungen auszubrechen.

Führungskräfte müssen lernen, aus den Betroffenen Beteiligte zu machen, denn nur eine umfassende Beteiligung aller Betroffenen - und zwar am gesamten Veränderungsprozess - stellt die wichtigste Grundlage eines integrativen Veränderungsmanagements dar.

Beispiel-Formulierung (auch der Art des Formulierens wird starke Bedeutung beigemessen):

Statt: „Ich sehe das ganz anders ...“

besser: „Aus meiner Sicht ergibt sich ...“

Statt: „So geht es nicht ...“

besser: „So sollten wir dieses Problem angehen ...“

Statt: „So kann man das nicht sehen ...“

besser: „Bitte betrachten Sie es auch einmal aus folgendem Blickwinkel ...“

- **Ziel: positives Ergebnis**
- künftiges Verhalten
- Ursachen und Folgen
- Stellungnahme
- Tatbestand (eindeutig)
- **Start: Kontakt**

Erst dadurch werden die Potentiale der Mitarbeiter auch vollständig genutzt, nicht nur Akzeptanz, sondern vielmehr auch persönliches Engagement erreicht und somit Veränderungsenergien quer durch das gesamte Unternehmen geweckt. Als Basisprinzipien gelten hierbei zum einen Teamarbeit sowie die Förderung von Informationen und der Kommunikation - verbunden mit Offenheit und bedingungsloser Transparenz, denn Information ist das höchste Gut eines Veränderungsprozesses.

Nur über vollständige Offenheit in allen Belangen sowie bedingungsloser Transparenz im Vorgehen lässt sich auch das notwendige Vertrauen aufbauen und das nötige Wissen vermitteln; erst über eine gemeinsame Informationsbasis das Zusammenwirken (die Koordination) der beteiligten Personen erreichen.

Integratives Veränderungsmanagement (d. h. die Verbindung einer Vielheit von einzelnen oder von Gruppen zu einer gesellschaftlichen Einheit aufgrund bestimmter Wertvorstellungen sowie sozialer Normen) erfordert von daher eine Enthierarchisierung von Informationen. Dies wiederum sollte jedoch nicht bedeuten, dass die Beteiligten nun urplötzlich mit Informationen „zugeschüttet“ werden, so dass sie letztlich darin ersticken. Informationsstress verhindert nämlich echte Informiertheit. Dafür aber muss jeder alle Informationen bekommen können, die er braucht.

Selbstorganisierte Information tritt anstelle einer permanenten Bedienung mit Informationen von oben. Ein Lernprozess, in Wirkungen zu denken und nicht in Absichten. Denn gerade im Umgang mit Menschen und komplexen Situationen hilft es wenig, wenn man sich ausschließlich an seinen persönlichen Zielen und Absichten orientiert. Letztendlich zählt nämlich nicht das, was man will, sondern vielmehr das, was man tut - und auch so von den betroffenen Menschen subjektiv empfunden wird - und welche Wirkungen die Aussagen und Handlungen mit sich bringen (siehe Abbildung).

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Situation nicht überschaubar

Handeln

überschaubar/ erwünschte Wirkungen / unerwünschte Wirkungen

Wahrnehmen/ Einschätzen/ Rückmeldung

Abb.: Überschaubarkeit und Rückkopplung

Wichtig ist also, sich bei allem, was man in einem Veränderungsprozess zu tun gedenkt, vorher zu fragen und zu vergewissern, wie dies von den Betroffenen aufgenommen wird und welche Konsequenzen zu erwarten sind. Damit wird letztlich nicht nur eine Regelung eines Prozesses, sondern auch ein frühzeitiger Abbau von Widerständen ermöglicht.

Allerdings sollten hierbei sämtliche Aktionen ohne Aktionismus (d. h. Führung ohne Vorbildfunktion, keine klare Vorgabe von Richtlinien) durchgeführt werden, denn Veränderung bedeutet Handeln (siehe Abbildung). Deshalb sind Unternehmen mehr denn je - dies kann nicht oft genug wiederholt werden - heute gezwungen, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten wollen. Beispiel:

Einigkeit über die Ziele:

- Ziele formulieren, konkretisieren
- Auf welche Ziele haben wir am meisten Einfluss?

Problemlandschaft:

- Probleme auf Karten schreiben (als Problem formulieren)
- Problemzusammenhänge erarbeiten (welche Infos brauchen wir noch? Welche anderen Gruppen sind betroffen?)

Handlungsansätze:

- Wo gibt es geschlossene Kreise (Teufelskreise?)
- Von welchen Problemen führen Pfeile weg? (Ursachen)

Strategie und Maßnahmen

- Welche Maßnahmen sind hier geeignet?
- Welche Maßnahmen lassen sich verknüpfen? („Mehrfachnutzen“)
- Welche unerwünschten Wirkungen könnte es geben?
- An welchen Signalen können wir den Erfolg/Misserfolg merken?

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Erste Schritte und weitere:

- Womit fangen wir an? (Günstige Gelegenheiten, Erfolgsaussichten)

Auswertung

- Nach jeder Phase: Bewertung der Maßnahmen
- Identifikation der „Signale“
- Wirkung der anderen (Selbstbild, Fremdbild)

Führen all diese Maßnahmen aber letztendlich nur dazu, dass Veränderungsmaßnahmen als „Schnellschuss“ angegangen werden, d. h. ohne sorgfältige Überlegungen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses unter Einbeziehung aller Betroffenen, dann ist die erforderliche Umsetzung von vornherein gefährdet. Blinder Aktionismus führt dann zwangsläufig auch nicht zu mehr Flexibilität und Schnelligkeit, sondern eher zu mehr Problemen und größerem Widerstand bei den Betroffenen.

Von daher sollte der Grundsatz eines integrativen Veränderungsmanagements lauten: Keine Aktion ohne vorherige Analyse und Einbeziehung der Betroffenen. Ist ein solches Vorgehen im Unternehmen erst einmal eingespielt, dann lässt sich damit nicht nur eine höhere Qualität der Veränderungsmaßnahmen erreichen, sondern auch eine wesentlich höhere Realgeschwindigkeit bei der Umsetzung (s. Abb.).

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Beispiel: Aufgabenverteilung der Gesprächsführenden für ein Vorstellungsgespräch

	Fachabteilung	Personalabteilung	Direkter Vorgesetzter	Betriebsrat
Informationsübermittlung (Daten für den Bewerber)	Allgemeine Informationen über Ziel und Aufgaben der Abteilung. Aufbau, Organisation und personelle Zusammensetzung der Abteilung. Allgemeine Bedingungen des Einsatzes am Arbeitsplatz. Bekanntmachen mit Vorgesetzten	Allgemeine Informationen über das Unternehmen und die Personalpolitik, z. B. Grundsätze der Entlohnung, Spezialleistungen, Führung, Organisation. Speziell: Bestandteile des Arbeits- und Tarifvertrages, Festlegen des Gehalts	Genauere Beschreibung und Darstellung der Tätigkeit. Arbeitsbeispiele demonstrieren. Arbeitsplatz zeigen. Mit künftigen Kollegen, mit denen gemeinsam gearbeitet werden muss, bekannt machen.	Allgemeine Information über die Aufgaben der Betriebsratstätigkeit im Unternehmen. Aufbau und Organisation des Betriebsrates. Information über die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter in Verbindung mit den tarifvertraglichen Bestimmungen.
Informationsermittlung (Daten für die Beurteilung des Bewerbers)	Beurteilen der persönlichen und fachlichen Eignung für den Bereich. Vergleichen des Anforderungsprofils des Arbeitsplatzes mit den Qualifikationen des Bewerbers. Ermitteln der Erwartungen des Bewerbers hinsichtlich seiner Tätigkeit und Einschätzen einer zu erwartenden Befriedigung bei dem Bewerber und bei dem direkten Vorgesetzten	Beurteilen der allgemeinen Qualifikation und persönliche Eignung für das Unternehmen: z. B. Auftreten, Sozialverhalten, Initiative, Arbeitseinstellung, Selbständigkeit, geistige Regeisamkeit, Aufmerksamkeit, Intelligenz usw. Ermitteln der Gehaltsvorstellungen	Beurteilen der Integrationsfähigkeit in die Arbeitsgruppe. Beraten des Abteilungsleiters bei der Entscheidungsfindung	Aufgaben im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes (Prüfung auf Eignung, evtl. Verstoß gegen Tarifvertrag, evtl. Benachteiligung von Mitarbeitern durch Einstellung, wurden Auswahlrichtlinien beachtet, ist eine innerbetriebliche Ausschreibung erfolgt? Ausschreibung unter Vorlage aller übrigen Bewerbungsunterlagen, falls erwünscht)

Ein integratives Veränderungsmanagement kann nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten auch spüren, dass der Veränderungsprozess auf schlüssigen, nachvollziehbaren Aussagen und Handlungen aufgebaut ist. Gerade deshalb ist stets darauf zu achten, dass einmal getroffene Aussagen und späteres Verhalten auch einstimmig und nachvollziehbar sind - vor allem aber einmal gemeinsam erarbeitete Maßnahmen nicht durch undurchsichtige Beweggründe blockiert werden.

Vielmehr muss sich das einmal eingeholte Feedback (d. h. Rückmeldung) auch tatsächlich konkret im Verhalten niederschlagen. Denn das Schlimmste, was einem Unternehmen bzw. einer Führungskraft passieren kann, ist, wenn die Menschen nicht mehr sagen, was sie wirklich denken und empfinden, weil sie den Eindruck gewonnen haben, ihre Hinweise seien weder relevant noch wirklich erwünscht. Das Vorgehen eines integrativen Veränderungsmanagements sollte von daher zwingend hierarchieübergreifend und möglichst hierachiefrei sein.

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

Beispiel 1:

- **Motivatoren:** Anerkennung, gutes Arbeitsergebnis, Aufgabe selbst, guter Vorgesetzter, Selbständigkeit, Gehalt, gute Mitarbeiter, informiert sein, klare Aufgabenstellung
- **Demotivatoren:** Kritik, keine Anerkennung, ungeeigneter Vorgesetzter, fehlende Information, Überforderung/Unterbesetzung, Misserfolge bei der Arbeit, unklare Kompetenz/Ziele

Die Reihe der Motivatoren zeigt deutlich, dass die Zufriedenheit mit der Arbeit und damit zusammenhängend das Leistungsergebnis eine entscheidende Rolle spielt, wenn es um die Mitarbeitermotive geht. Insbesondere die Motivation, die wir aus der bewältigten Aufgabe heraus schöpfen, führt zur Zufriedenheit mit der Arbeit, unterstützt die Selbstverwirklichung. Aber wir sollten auch nicht übersehen, dass das Gehalt, die Bezahlung eine ebenso motivierende Rolle spielt.

Es sind eben nicht nur ideelle, sondern auch materielle Werte, die zur Arbeit und zum Erfolg motivieren. Der Mitarbeiter will allerdings daneben gute Vorgesetzte und gute Führungskräfte, er will informiert sein und die Aufgaben klar gestellt bekommen. Und vor allem will der Mitarbeiter - und das wissen Sie sicher aus eigener Erfahrung - Anerkennung. Immer aber gilt, dass man auf die besonderen Gewichtungen der Motive bei einzelnen Mitarbeitern Rücksicht nehmen muss.

Beispiel 2:

Für jeden, der motiviert werden soll, entsteht eine Situation, dass er ein eigenes Ziel zugunsten eines Zieles, das von einem anderen umgesetzt wird, aufgeben muss. Hätte er nämlich das gleiche Ziel, so müsste er gar nicht motiviert werden, sondern würde das gemeinsame Ziel von vornherein verfolgen. Derjenige, der motiviert werden soll, muss sein Verhalten ändern. Dabei genügt es nicht, einfach die eigenen Motive dem anderen aufzudrängen, d. h. ihn zu überreden, sein Verhalten zu ändern bzw. sein Ziel zu verändern, sondern man muss den anderen schon überzeugen.

D. h. man sollte die Motiv-Kette des anderen herausfinden und dann entscheiden, wie man sich selbst und die anderen am besten motiviert, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Es kann sein, dass man so zu einem guten Kompromiss kommt, der für alle Seiten befriedigend sein kann. Es geht also darum, diejenigen, die uns in unserem beruflichen und geschäftlichen Alltag begleiten, so zu motivieren, dass sie überzeugt und mit Begeisterung sich für die gleichen Ziele einsetzen wie wir selbst. Vorausgesetzt natürlich, dass es sich um sinnvolle Ziele handelt, die mit sinnvollem Verhalten angestrebt werden.

Konfliktsituationen entstehen hingegen immer daraus, dass mindestens zwei verschiedene Meinungen (Tendenzen) bestehen, ein Ziel zu erreichen. Dabei gibt es ein Verhalten, das sich auf das Erreichen eines Zieles richtet (Appetenz), und ein Verhalten, das eine bestimmte Konsequenz vermeiden soll (Aversion). Der häufigste und wichtigste Konflikt ist derjenige, bei dem Appetenz und Aversion aufeinander treffen. Damit ist jene Situation gemeint, in der man einen „Preis“ zahlen muss, um ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedi-

Unternehmensführung - Unternehmensplanung und -kontrolle

gen. Praktisch heißt das z. B., dass man eine Anstrengung auf sich nehmen muss, um ein Erfolgserlebnis bei der Arbeit zu haben.

Motivkonflikt-Bewältigung heißt also für Sie, der Sie den Erfolg wollen, dass Sie ihm Priorität (einen bestimmten Rang) geben, allerdings nicht um jeden Preis, z. B. nicht um den Preis der Gesundheit, psychisch wie körperlich. Und auch der private Bereich muss noch eine Chance haben!

Führung und Motivation sollte vielmehr auf der Nutzung der Eigendynamik des Systems basieren und nicht über eine detaillierte, zentrale Steuerung funktionieren, sondern über Impulsvorgaben zur Selbstregulation (d. h. aufgrund klarer und eindeutiger [Ziel-]Vorgaben wird der Mitarbeiter zum selbständigen Handeln angeleitet), dem sog. Prinzip der Indirektheit. Zwar ist es nicht in allen Fällen möglich, Hierarchien im Unternehmen völlig abzuschaffen, doch führt integratives und rückkoppelndes Vorgehen fast immer zu einem tendenziellen Abbau hierarchischer Strukturen. Denn jeder ist jetzt aufgerufen, seine Meinung frei zu äußern und sich einzubringen, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen.

Innerhalb der Projektgruppenorganisation gibt es nämlich keine formalen Umstellungsverhältnisse, und die Projektgruppenleitung wird möglichst von allen Beteiligten abwechselnd übernommen. Die Gruppe selbst setzt sich ihre Ziele in Abstimmung mit der Gemeinschaft und bestimmt hierdurch auch über ihre Zusammensetzung. Allein die Gruppenmitglieder haben zu entscheiden, wie die von ihnen erledigten Aufgaben zu erfüllen sind und mit welchen Instrumenten und Methoden dies geschieht.

Wichtigster Hintergrund hierfür ist dabei die Entwicklung einer offenen Vertrauenskultur (d. h. harmonische Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter), die Raum schafft zum angstfreien Lernen und Handeln. Wesentliche Ansatzpunkte eines Veränderungsmanagements sind von daher letztendlich nicht nur Teamarbeit, sondern auch die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes, welches die Grundlage für die Entwicklung eines offenen und komplexen Prozesses schafft. Integratives Veränderungsmanagement basiert nämlich auf dem Gedanken der Fähigkeit zur Selbstorganisation autonomer Arbeitsgruppen, die im Rahmen einer gemeinsamen Zielrichtung die Art und Weise ihres Zusammenwirkens weitgehend selbst bestimmen.

Von daher sind von außen so wenig Strukturelemente wie möglich vorzugeben. Vielmehr sollte - und das je nach individueller Projektanforderung - durch die Beteiligten selbst eine sinnvolle Struktur herausgearbeitet werden. Ein solcher Anstoß wird in der Regel entweder von der Unternehmensleitung selbst oder von den ihr unterstehenden Führungskräften zu erwarten sein, kann aber auch durchaus von Seiten der Mitarbeiter an das Unternehmen herangetragen werden.

Wichtig ist hierbei nur, dass die Betroffenen selbst den Prozess steuern und gestalten, externe Berater dürfen keinesfalls inhaltlich eingreifen. Ihre Aufgabe besteht nämlich lediglich darin, den Projektablauf zu unterstützen, sie dürfen jedoch keinesfalls dominieren!

Kontrollfragen

- K 2.1** Nennen Sie Ursachen für die Notwendigkeit eines permanenten Wandels!
- K 2.2** In welchen Phasen läuft in einem Unternehmen in der Regel der Wandlungsprozess ab?
- K 2.3** Beschreiben Sie Gründe und Ursachen für den Widerstand gegen einen Wandel!
- K 2.4** Welche nichtwertschöpfenden Tätigkeiten führen zur Verschwendung?
- K 2.5** Schildern Sie den Inhalt von Lean Production und Lean Management!
- K 2.6** Wie verändern sich im Unternehmen Fremdorganisation und Selbstorganisation bei der Schaffung hierarchiearmer Strukturen?
- K 2.7** Nennen Sie charakteristische Merkmale der Gruppenarbeit!
- K 2.8** Was ist eine lernende Organisation?
- K 2.9** Nennen Sie Beispiele für virtuelle Strukturen oder Teams!

Lösungshinweise zu den Kontrollfragen

Gegeben werden in der Folge keine vollständig ausgearbeiteten Antworten zu den Kontrollfragen, sondern lediglich Hinweise als Orientierung zu ihrer Lösung unter Heranziehung des Lehrtextes.

- K 1.1** – Planung (planning)
– Organisation (organizing)
– Personaleinsatz (staffing)
– Führung (directing)
– Kontrolle (controlling)
(Abschnitt 1.1)
- K 1.2** Planung kann erst erfolgen auf der Grundlage von Ergebnissen abgeschlossener und kontrollierter Prozesse und jegliche Kontrolle ist ohne vorherige Planung nicht möglich. Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich (s. Abschnitt 1.1).
- K 1.3** Planung trifft stets Festlegungen für morgen und übermorgen.
- K 1.4** Zielbildung, Problemanalyse, Alternativsuche, Prognose, Bewertung (s. Abschnitt 1.2).
- K 1.5** Sach- bzw. Leistungsziele, Wertziele bzw. monetäre Ziele, Sozial- bzw. Humanziele (s. Abschnitt 1.2).
- K 1.6** Planung ist ein systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen.
- K 1.7** Kontrolle beinhaltet einerseits Soll/ Ist-Vergleiche und andererseits Abweichungsanalysen. Insofern ist das Feedback ein Wesensmerkmal der Kontrolle.

Grundsätzlich lassen sich drei Typen von Kontrollen unterscheiden:

- Prämissenkontrollen,
 - Ergebniskontrollen und
 - Verfahrens-/ Verhaltenskontrollen
- (s. Abschnitt 1.3).