

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Eine Einführung: Management im Wandel .....</b>	<b>15</b>
1.1	<i>Basis der Unternehmensführung .....</i>	15
1.1.1	Blickfelder der Unternehmensführung .....	16
1.1.2	Funktionales Management .....	16
1.1.3	Institutionelles Management .....	17
1.1.4	Prozessuales Management .....	17
1.1.5	Informationales Management .....	18
1.2	<i>Entwicklung der Unternehmensführung .....</i>	21
<b>2</b>	<b>Kultur und Ethik im Unternehmen .....</b>	<b>29</b>
2.1	<i>Von der Unternehmenskultur zur Unternehmensarchitektur .....</i>	29
2.1.1	Kulturgeschichtlicher Abriss .....	29
2.1.2	Unternehmensarchitektur .....	30
2.2	<i>Ethik im Management .....</i>	33
2.3	<i>Kulturentwicklung im Unternehmen .....</i>	35
2.3.1	Kultur-Ingenieure vs. Kulturalisten .....	38
2.3.2	Image, Corporate Identity und Unternehmenskultur .....	43
2.3.3	Kulturebenen .....	44
2.3.4	Kulturmerkmale .....	45
2.3.5	Kulturwandel .....	46
2.3.6	Kultur und virtuelles Management .....	46
2.3.7	Leitbilder und Leitsätze .....	47
2.3.8	Symbole .....	55
2.3.8.1	Sprachliche Symbole .....	56
2.3.8.2	Interaktive Symbole .....	57
2.3.8.3	Objektivierte Symbole .....	57
<b>3</b>	<b>Unternehmenspolitik .....</b>	<b>59</b>
3.1	<i>Verständnis der Unternehmenspolitik .....</i>	59
3.2	<i>Bezugsgruppen - Anspruchsgruppen .....</i>	61
3.3	<i>Wert- und Wertemanagement .....</i>	64
3.3.1	Shareholder-Ansatz .....	69

3.3.1.1	Markt-Buchwert-Verhältnis.....	69
3.3.1.2	Shareholder-Value .....	69
3.3.2	Stakeholder-Ansatz .....	76
3.3.3	Langfristige Sicherung der Leistungsfähigkeit.....	83
3.4	<i>Lebenszykluskonzept</i> .....	86
3.4.1	Pionier-Unternehmen .....	88
3.4.2	Wachstums-Unternehmen.....	89
3.4.3	Reife-Unternehmen.....	89
3.4.4	Wende-Unternehmen .....	90
3.4.5	Konsequenz.....	90
3.5	<i>Dynamik-Prinzip</i> .....	90
3.5.1	Nutzenpotenziale .....	92
3.5.2	Multiplikation .....	93
3.5.3	Promotoren.....	94
3.5.4	Architekturdimensionen dynamischer Unternehmen .....	95
3.5.4.1	Visionsorientierung.....	96
3.5.4.2	Selbst-Lern-Orientierung.....	97
3.5.4.3	Zeitorientierung .....	98
3.5.4.4	Qualitätsorientierung .....	100
3.5.4.5	Risikoorientierung .....	100
3.5.4.6	Humanorientierung .....	101
3.5.5	Dynamik-Implementierung.....	101
<b>4</b>	<b>Visionen, Strategien und Ziele im Unternehmen.....</b>	<b>103</b>
4.1	<i>Von der Vision zum Ziel</i> .....	103
4.2	<i>Strategische Unternehmensführung</i> .....	103
4.3	<i>Strategischer Managementprozess</i> .....	108
4.3.1	Umfeldanalyse .....	109
4.3.2	Unternehmensanalyse .....	112
4.3.2.1	Innen-Außen-Perspektive .....	114
4.3.2.2	Außen-Innen-Perspektive .....	117
4.3.3	Strategische Optionen .....	119
4.3.3.1	Optionen auf Geschäftsfeld-Ebene .....	119
4.3.3.2	Optionen auf Gesamtunternehmens-Ebene.....	122
4.3.4	Strategische Wahl .....	125
4.3.5	Programm-Realisierung und Kontrolle.....	126
4.3.6	Strategische Organisation .....	126

4.4	<i>Dynamische Zielvereinbarung</i> .....	128
4.4.1	Delegation.....	131
4.4.2	Der dynamische Berichtsbogen.....	131
4.4.3	Dynamik der Team-Ziele – Ziel-Audit.....	137
4.4.4	Zielvereinbarung im Mitarbeitergespräch.....	140
4.4.4.1	Grundsätzliche Stärken und Schwächen des Mitarbeitergesprächs..	143
4.4.4.2	Planung erfolgreicher Mitarbeitergespräche.....	146
4.4.4.3	Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs.....	149
<b>5</b>	<b>Unternehmensplanung</b> .....	<b>157</b>
5.1	<i>Plandeterminierte Unternehmensführung</i> .....	158
5.1.1	Grundgedanken plandeterminierter Unternehmensführung.....	158
5.1.2	Planungsprozesse.....	161
5.1.3	Methoden, Instrumente und Modelle.....	165
5.1.4	Operative Unternehmensplanung.....	167
5.1.5	Probleme und Kritik der plandeterminierten Unternehmensführung.....	169
5.2	<i>Umgang mit Krisen</i> .....	175
5.2.1	Krisenmanagement.....	175
5.2.2	Krise als Chance.....	177
5.2.3	Risikomanagement.....	178
5.2.3.1	Elastische Finanzplanung (Rollierende Planung).....	179
5.2.3.2	Reservebildung in der Finanzplanung.....	179
5.2.3.3	Eventualplanung / Szenarien-Analyse.....	180
5.2.4	Szenarien-Planung.....	180
5.2.4.1	Szenario-Technik.....	180
5.2.4.2	Beispiel einer Szenarien-Moderation.....	182
5.3	<i>Managementplanung</i> .....	187
5.3.1	Kopfzahlplanung.....	187
5.3.2	Das Potenzialgespräch.....	187
5.3.3	Laufbahnplanung.....	191
<b>6</b>	<b>Unternehmensorganisation</b> .....	<b>197</b>
6.1	<i>Der Organisationsbegriff</i> .....	197
6.2	<i>Ansätze der Organisationstheorie</i> .....	202
6.2.1	„Klassische“ Ansätze.....	203
6.2.1.1	Bürokratieansatz.....	203
6.2.1.2	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre/Managementlehre.....	204

6.2.2	„Neuere“ Ansätze .....	204
6.2.2.1	Verhaltensorientierte Ansätze.....	204
6.2.2.2	Entscheidungsorientierte Ansätze.....	209
6.2.2.3	Systemorientierte Ansätze .....	210
6.2.2.4	Situative Ansätze .....	211
6.2.3	Ein Theorie-Mix .....	213
6.2.4	Theoretische Alternativen.....	216
6.3	<i>Funktionale Organisation</i> .....	218
6.3.1	Spezialisierung und Koordination .....	221
6.3.2	Konfiguration der Aufbauorganisation .....	223
6.3.2.1	Zentralisierung.....	224
6.3.2.2	Dezentralisierung.....	225
6.3.2.3	Formalisierung und Standardisierung.....	225
6.3.2.4	Idealtypische Organisationsstrukturen.....	226
6.3.2.5	Koordination und Arbeitsablauf .....	228
6.3.2.6	Zuordnung nach Qualifikation.....	229
6.3.2.7	Bildung organisatorischer Einheiten.....	229
6.3.2.8	Leitungsspanne .....	231
6.3.2.9	Formale und informale Organisation.....	232
6.3.3	Taylor und Ford .....	233
6.3.4	Die Geschäftsbereichsorganisation.....	237
6.3.5	Konzernorganisation .....	239
6.3.5.1	Rechtlicher Konzernbegriff .....	239
6.3.5.2	Betriebswirtschaftlicher Konzernbegriff .....	240
6.3.6	Strategische Allianzen .....	243
6.4	<i>Die Beziehung von Strategie und Struktur</i> .....	243
6.5	<i>Integrative Organisation</i> .....	248
6.5.1	Gestaltungsrahmen integrativer Organisation .....	251
6.5.1.1	Ansätze aus der Organisationspsychologie.....	253
6.5.1.2	Organisationskommunikation und innerbetriebliche Public Relations 259	
6.5.1.3	Organisationales Lernen .....	261
6.5.1.4	Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung .....	263
6.5.2	Wege aus dem Taylorismus.....	263
6.5.3	Basismodelle integrativer Organisation.....	272
6.5.3.1	Fraktale Organisation.....	272
6.5.3.2	Modulare Organisation .....	272
6.5.3.3	Funktionsüberschneidendes Management .....	273

6.5.4	Center- und Segmentorganisation.....	276
6.5.4.1	Greenhouse .....	278
6.5.4.2	Spin-out.....	278
6.5.4.3	Yeastbud .....	278
6.5.4.4	Skunk Work .....	278
6.5.4.5	Wertschöpfungs-Center und -Segment.....	278
6.5.5	Gruppenformen .....	282
6.5.5.1	Konzept der Gruppenfabrikation .....	285
6.5.5.2	Gruppenarbeit und Humanisierung.....	286
6.5.5.3	Anlagenführungskonzept .....	286
6.5.5.4	Ausprägungen erfolgreicher Gruppenarbeit .....	287
6.5.5.5	Mitarbeiterqualifikation in der Arbeitsgruppe .....	289
6.5.5.6	Führung in gruppenorientierter Arbeitsform .....	293
6.5.5.7	Organisatorische Grundstrukturen der Gruppenarbeit.....	294
6.5.5.8	Groupware-Konzepte.....	296
6.6	<i>Lean Production/ Lean Management</i> .....	297
6.7	<i>Virtuelle Organisation</i> .....	304
6.7.1	Arbeitszeit im Wandel.....	305
6.7.2	Virtuelle Ansätze und Netzwerke .....	315
6.7.2.1	Telearbeit .....	317
6.7.2.2	Virtuelle Organisation.....	320
6.7.2.3	Virtuelle Unternehmen .....	321
6.7.2.4	Netzwerkorganisation .....	325
6.7.2.5	Mitarbeiter virtueller Unternehmen .....	327
6.7.2.6	Der Selbstangestellte im virtuellen Unternehmen .....	327
6.7.2.7	Führung im virtuellen Unternehmen.....	328
7	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>331</b>
8	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>335</b>
9	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>363</b>