

# Abbildungsverzeichnis

## Einführung

<i>Abbildung 1: Die Rahmen der Unternehmensentwicklung</i>	XXIII
--	-------

## Teil I Wandel im Wandel - Der theoretische Rahmen

<i>Abbildung 1: Komponenten des Bezugsrahmens</i>	10
<i>Abbildung 2: Technomorpher Ansatz vs. systemisch-evolutionärer Ansatz</i>	13
<i>Abbildung 3: Basis des Value Developing</i>	18
<i>Abbildung 4: Shareholder vs. Stakeholder</i>	18
<i>Abbildung 5: Ursprünge und Formen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes</i>	25
<i>Abbildung 6: Unternehmen als reale, künstliche und soziotechnische Systeme</i>	31
<i>Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung der Beziehungen in einem System und zur Umwelt</i>	32

## Teil II Zeit im Wandel - Der praxisorientierte Rahmen

<i>Abbildung 1: Anspruchspartner</i>	38
<i>Abbildung 2: Lebenszyklus eines Nutzenpotentials</i>	41
<i>Abbildung 3: Unternehmenslebenszyklus</i>	42
<i>Abbildung 4: Übersicht über mögliche Nutzenpotentiale</i>	45
<i>Abbildung 5: Die sechs Architekturdimensionen</i>	47
<i>Abbildung 6: Ein neues Verständnis von Prüfung und Kontrolle</i>	50
<i>Abbildung 7: Faktorkombination in 1. und 2. Dimension</i>	54
<i>Abbildung 8: Die wirtschaftliche Wandlung von der Agrar- zur Informationsgesellschaft</i>	55
<i>Abbildung 9: Vom daten- zum wissensgestützten Management</i>	58
<i>Abbildung 10: Lernpartnerschaft Theorie &amp; Praxis</i>	60
<i>Abbildung 11: Handlungskompetenz</i>	63
<i>Abbildung 12: Konflikt - Basis der Innovation</i>	66
<i>Abbildung 13: Phasenmodell zur historischen Betrachtung der Konfliktbehandlung</i>	67
<i>Abbildung 14: Effizienz vs. Effektivität</i>	69
<i>Abbildung 15: Ambiguitätsintoleranz</i>	69
<i>Abbildung 16: Fragen zur Konsensfindung</i>	71
<i>Abbildung 17: Erscheinungsformen und Ursachen von Komplexität</i>	72
<i>Abbildung 18: Fehler in komplexen Situationen</i>	73

### **Teil III Organisation im Wandel - Der Organisationsrahmen**

<i>Abbildung 1: Organisation</i>	77
<i>Abbildung 2: Organisationsbildung</i>	78
<i>Abbildung 3: Organisatorische Gestaltung</i>	80
<i>Abbildung 4: Ansätze der Organisationstheorie</i>	81
<i>Abbildung 5: Auf Strukturdimensionen beruhende Organisationsansätze</i>	86
<i>Abbildung 6: Das pragmatische Grundmodell des situativen Ansatzes</i>	88
<i>Abbildung 7: Situationskomponenten</i>	89
<i>Abbildung 8: Idealtypen von Mehrlinien- und Stabslinien-Organisationen</i>	91
<i>Abbildung 9: Einliniensystem mit Dotted Lines / Beispiel einer Matrix-Organisation</i>	92
<i>Abbildung 10: Funktionale Organisation/Divisionale bzw. Spartenorganisation</i>	94
<i>Abbildung 11: Organisationsbildung nach Objekt und Verrichtung</i>	95
<i>Abbildung 12: Die unterschiedliche Ausgestaltung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs</i>	100
<i>Abbildung 13: Die Aufnahme von Rückbeziehungen in das Strategie-Struktur-Modell</i>	101
<i>Abbildung 14: Nachteile hoher Arbeitsteiligkeit</i>	102
<i>Abbildung 15: Schnittstellen = Basis der Verbesserung</i>	112
<i>Abbildung 16: Vernetzung in Systemen und von Systemen</i>	114
<i>Abbildung 17: Wertschöpfungsanteile am Unternehmensprozess</i>	116
<i>Abbildung 18: Organisatorische Konsequenzen des TQM-Denkens</i>	117
<i>Abbildung 19: Wertschöpfungskette und Stufen der Wertschöpfung</i>	118
<i>Abbildung 20: Einführungskonzept Gruppenarbeit</i>	120
<i>Abbildung 21: Aufgabenintegration im Team</i>	122
<i>Abbildung 22: Netz</i>	128
<i>Abbildung 23: Linie</i>	129
<i>Abbildung 24: Zelle</i>	129

### **Teil IV Werte im Wandel - Der Werterahmen**

<i>Abbildung 1: Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung</i>	151
<i>Abbildung 2: Produktionsfaktoren und Imitationszeitraum</i>	154
<i>Abbildung 3: Ausprägungen werteorientierten Managements</i>	158
<i>Abbildung 4: Anspruchspartner</i>	159
<i>Abbildung 5: Wert- vs. Werteorientierung</i>	160
<i>Abbildung 6: Das Shareholder-Value-Netzwerk</i>	164
<i>Abbildung 7: Ansprüche der Stakeholder</i>	167
<i>Abbildung 8: Gegenüberstellung des Shareholder- und des Stakeholder-Value-Ansatzes</i>	169
<i>Abbildung 9: Synopse der Ansprüche</i>	170
<i>Abbildung 10: Menschliche Fehlerarten</i>	175
<i>Abbildung 11: Herleitung der Fehlerklassifikationen</i>	177
<i>Abbildung 12: Kollektivierung von Wissen in Gruppenprozessen</i>	183

<i>Abbildung 13: Überblick typischer Arbeitsfehler</i>	186
<i>Abbildung 14: Ansatz zur Prävention von Arbeitsfehlern</i>	187
<i>Abbildung 15: Ausprägungen der Arbeitsplatzgestaltung</i>	188
<i>Abbildung 16: Das Dilemma der Fehlervermeidungsstrategie</i>	190
<i>Abbildung 17: Handlungsprozess im werteorientierten Fehlermanagement</i>	192
<i>Abbildung 18: Rationalisierung vs. Wertanalyse</i>	195
<i>Abbildung 19: Gefahr herkömmlicher Methoden der Kostensenkung</i>	197
<i>Abbildung 20: Wertanalyse-Arbeitsplan</i>	199
<i>Abbildung 21: Beispiel eines crossfunktionalen Wertanalyse-Teams</i>	199
<i>Abbildung 22: Bestimmung der Funktionen</i>	200
<i>Abbildung 23: Funktionen-Charakteristika</i>	202
<i>Abbildung 24: Entwicklung des Qualitätsmanagements</i>	206
<i>Abbildung 25: Kunden-Lieferanten-Beziehung in der Partnerschaft</i>	207
<i>Abbildung 26: Dimensionen der Qualität</i>	207
<i>Abbildung 27: Qualität im Kontext von Kultur und Gesellschaft</i>	208
<i>Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Management und QM</i>	209
<i>Abbildung 29: TQM steht für ...</i>	211
<i>Abbildung 30: Qualitätsmanagement im Vergleich</i>	212
<i>Abbildung 31: MVP, PVP und AVP: Drei Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung</i>	215
<i>Abbildung 32: Drei KVP-Ansätze im Vergleich</i>	216
<i>Abbildung 33: Merkmale des reifen Leitungs-Teams</i>	218
<i>Abbildung 34: Konzept des überlappenden MVP</i>	219
<i>Abbildung 35: Merkmale von KAIZEN und Innovation im Vergleich</i>	223
<i>Abbildung 36: Innovation plus KAIZEN</i>	224
<i>Abbildung 37: Prozess- vs. Ergebniskriterien im KVP</i>	225
<i>Abbildung 38: Beispiele prozess- u. ergebnisorientierten Managements</i>	226
<i>Abbildung 39: Arbeitszeit – Verhaltensalternativen</i>	228
<i>Abbildung 40: Variationsformen der Arbeitszeit</i>	229
<i>Abbildung 41: Sharing-Autonomie vs. Arbeit auf Abruf</i>	230
<i>Abbildung 42: Gestaltungsarten der Arbeitszeitflexibilisierung</i>	231
<i>Abbildung 43: Ausblick auf zukünftige Flexibilisierung</i>	231
<i>Abbildung 44: Dimensionen virtueller Arbeitsorganisation</i>	233
<i>Abbildung 45: Mehrdimensionalität virtueller Unternehmen</i>	234
<i>Abbildung 46: Laufbahnen im dynamischen Unternehmen</i>	239

## **Teil V Menschen im Wandel - Der Personalmanagementrahmen**

<i>Abbildung 1: Identifikationspyramide</i>	242
<i>Abbildung 2: Vom Produktionsfaktor 'Personal' zum Humanpotential als grundlegendem Nutzenpotential des Unternehmens</i>	244
<i>Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Personalmanagements</i>	246

<i>Abbildung 4: Strategisches Human Resource Management im Michigan-Ansatz</i>	248
<i>Abbildung 5: Veränderter Stellenwert der Humanressourcen</i>	249
<i>Abbildung 6: Personalplanung im dynamischen Unternehmen</i>	250
<i>Abbildung 7: System integrativen Managements</i>	251
<i>Abbildung 8: Erfolgsdreieck</i>	254
<i>Abbildung 9: Der Vergleich von TQM und unternehmerischem Personalmanagement</i>	255
<i>Abbildung 10: Servicequalitäten</i>	256
<i>Abbildung 11: Ansatz zur Definition der Wertschöpfung</i>	258
<i>Abbildung 12: Entwicklungsebenen</i>	260
<i>Abbildung 13: Integrierte Technologie- und Personalentwicklung</i>	266
<i>Abbildung 14: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung I</i>	268
<i>Abbildung 15: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung II</i>	270
<i>Abbildung 16: Zentrale und dezentrale Dimension der PE</i>	274
<i>Abbildung 17: Organisationsmodelle des Personalmanagements im Vergleich</i>	276
<i>Abbildung 18: Vgl. von Primär- und Sekundärorganisation</i>	278
<i>Abbildung 19: Dauerhafte und temporäre Personalorganisation</i>	278
<i>Abbildung 20: Personalmanagement als Cost-Center, Service-Center und Profit-Center</i>	280
<i>Abbildung 21: Grundstruktur des Wertschöpfungs-Center-Konzepts</i>	281
<i>Abbildung 22: Entwicklung der Führungsstil-Diskussion</i>	285
<i>Abbildung 23: Das Menschenbild der Human-Relations-Bewegung und die Konsequenzen für Organisation und Manager</i>	288
<i>Abbildung 24: Management-by-Konzepte</i>	290/291
<i>Abbildung 25: "Alternative Management-by-Konzepte"</i>	292
<i>Abbildung 26: Einflüsse auf den Führungsprozess</i>	295
<i>Abbildung 27: Der Führungskreislauf</i>	298
<i>Abbildung 28: Unternehmerische Erfolgsfaktoren</i>	300
<i>Abbildung 29: "Verhaltensgrundsätze des Intrapreneurs"</i>	302
<i>Abbildung 30: Förderung der Mitarbeit</i>	302
<i>Abbildung 31: Entwicklung der Führungskonzepte</i>	303
<i>Abbildung 32: Initiierung der 'Führung von Unten'</i>	304
<i>Abbildung 33: Wertewandel im Dynamischen Unternehmen</i>	304

## **Teil VI Prozessgestaltung im Wandel - Der Change Management-Rahmen**

<i>Abbildung 1: Von der Linie zur Wabe</i>	309
<i>Abbildung 2: Der Veränderungszyklus</i>	311
<i>Abbildung 3: Sieben Phasen der Veränderung</i>	314
<i>Abbildung 4: Widerstände</i>	315
<i>Abbildung 5: Vorwand vs. Einwand</i>	318
<i>Abbildung 6: Krise als Chance</i>	319

<i>Abbildung 7: Rote-Königin-Phänomen</i>	323
<i>Abbildung 8: Normalität des Wandels</i>	324
<i>Abbildung 9: Die vier Perspektiven des Berichtsbogens</i>	331
<i>Abbildung 10: Meßgrößen im dynamischen Berichtsbogen (Beispiele)</i>	332
<i>Abbildung 11: Teamorientierte Zielvereinbarung</i>	334
<i>Abbildung 12: Ziel-Audit in der dynamischen Unternehmensarchitektur</i>	335
<i>Abbildung 13: Zwei Dimensionen der Arbeitgeber- Arbeitnehmer-Beziehung</i>	340
<i>Abbildung 14: Kulturentwicklung in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung</i>	342
<i>Abbildung 15: Projektaufbau im Implementierungs-Prozess</i>	343
<i>Abbildung 16: Problemnetz</i>	345
<i>Abbildung 17: Meilensteinplan</i>	346
<i>Abbildung 18: Aufbau des Projektstrukturplans</i>	347
<i>Abbildung 19: Vom absoluten Herrscher zum Projektmanager</i>	350
<i>Abbildung 20: Eierlegende Wollmilchsau</i>	353
<i>Abbildung 21: Soll-Ist-Profil eines Projektleiters</i>	356
<i>Abbildung 22: Weisungskompetenzen zwischen Projektleiter und Linienführungskraft</i>	358
<i>Abbildung 23: Konzepte des Wandels</i>	360
<i>Abbildung 24: Organisations-Eisberg</i>	368
<i>Abbildung 25: Realisierungsvoraussetzungen im Reengineering</i>	377
<i>Abbildung 26: Eine Provokation</i>	377
<i>Abbildung 27: Bipolare Strategiealternative</i>	379
<i>Abbildung 28: Phasenmodell im Reengineering-Prozess</i>	387
<i>Abbildung 29: Analyseverfahren im Vergleich</i>	388
<i>Abbildung 30: Benchmarking-Entwicklungsgenerationen</i>	389
<i>Abbildung 31: Hierarchie der Vergleichsmaßstäbe</i>	390
<i>Abbildung 32: Bewertungskriterien des Word Class Purchasing der Siemens AG</i>	391
<i>Abbildung 33: Vergleichbarkeiten</i>	391
<i>Abbildung 34: Benchmarking Zielsetzung</i>	392
<i>Abbildung 35: Rückwärts- vs. vorwärtsgerichtetes Benchmarking</i>	393
<i>Abbildung 36: Benchmarking-Kriterien</i>	393
<i>Abbildung 37: Auswahlprozess von Messgrößen am Beispiel Einkauf</i>	395
<i>Abbildung 38: Verhaltenskodex</i>	396
<i>Abbildung 39: Benchmarking-Uhr</i>	396
<i>Abbildung 40: Analyse der Ausgangssituation im Benchmarking</i>	398
<i>Abbildung 41: Imitationsschutz für unterschiedliche Arten von Know how</i>	404
<i>Abbildung 42: Wissensmanagement und Unternehmenskultur</i>	421

## **Zusammenfassung und Ausblick**

<i>Abbildung 1: Theorie-Praxis-Transfer</i>	427
---	-----