

Inhaltsverzeichnis

Teil I Elemente neuer Organisationsgestaltung

1 Grundlagen der Organisationsgestaltung	3
<i>D. Spath</i>	
1.1 Einleitung	3
1.2 Organisationsbegriffe und -arten	3
1.3 Warum Organisation gestalten? – Ziele und Gestaltungsbereiche	7
1.4 Gibt es Trends in der Organisationsgestaltung?	8
1.5 Wichtige Einflussgrößen	9
1.6 Beständige Leitlinien	12
Literatur	23
2 Rahmen, Herausforderungen und Visionen	
für die Unternehmensorganisation	25
2.1 Wandlungsfähige Organisation und Fertigung	
in dynamischen Umfeldern	26
<i>E. Westkämper</i>	
2.1.1 Selbstverständnis der Produktion	26
2.1.2 Produktionsstrukturen im Wandel	27
2.1.3 Methoden für ein ganzheitliches Management der Produktion ..	28
2.1.4 Planen und Fertigen in virtueller Umgebung	34
2.1.5 I&K-Technologien für das Management der Fertigung	36
2.1.6 Zusammenfassung	36
Literatur	37
2.2 Standort Deutschland im Kontext	
des europäischen Binnenmarktes	38
<i>B. Seidel</i>	
2.2.1 Einleitung	38
2.2.2 Charakteristika des europäischen Binnenmarktes	38
2.2.3 Nationale Determinanten	42
2.2.4 Fazit	45
Literatur	46

2.3	Das Unternehmen in der Dienstleistungsgesellschaft	47
	<i>M. Bruhn</i>	
2.3.1	Bedeutung des tertiären Sektors für den Wirtschaftsstandort Deutschland	47
2.3.2	Der zukünftige Bedarf an Dienstleistungen	49
2.3.3	Wettbewerbsvorteile durch qualifizierte Dienstleistungen	53
2.3.4	Konsequenzen für die Unternehmensorganisation	56
	Literatur	58
2.4	Strategische Bedeutung der Normung/Standardisierung	59
	<i>T. Bahke</i>	
2.4.1	Prinzipielle Aspekte technischer Normen	59
2.4.2	Die Wesensmerkmale der überbetrieblichen technischen Normung	60
2.4.3	Die Entwicklungsbegleitende Normung (EBN)	62
2.4.4	Normung in Europa: der europäische Binnenmarkt	64
2.4.5	Technik und Recht	68
2.4.6	Gesamtwirtschaftlicher Nutzen der Normung	68
	Literatur	71
2.5	Innovationsprozesse als Handlungsfeld von Gewerkschaften beim Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	71
	<i>U. Klotz</i>	
2.5.1	Ansatzpunkte einer Innovationsstrategie	72
2.5.2	Innovationsbarrieren als Vermächtnisse des industriellen Zeitalters	73
2.5.3	Förderung der Innovatoren als Ansatz künftiger Innovationspolitik	77
2.5.4	Unsere Organisationen sind dysfunktionale Umgebungen für Wissensarbeiter	77
2.5.5	Machtausübung als zentraler Misserfolgskfaktor für Innovationen	78
2.5.6	Technikzentriertes Denken als eine Schwäche vieler Unternehmen	79
2.5.7	Unternehmenskultur als Wettbewerbs- und Kostenfaktor	79
2.5.8	Neue Organisationsformen als Voraussetzung für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur	80
2.5.9	Wachsende Diskrepanzen zwischen Individuen und Organisationen	81
2.5.10	Neue Öffentlichkeiten als Wegbereiter einer neuen Wirtschaftsweise	82
2.5.11	Open-Source als Modell zur Demokratisierung von Innovation .	82
2.5.12	Konsumenten als Ideenlieferanten und Mitentwickler	83
2.5.13	Innovationsfördernde Organisationsformen als Ansatz für Win-Win-Strategien	84
2.5.14	Innovation und neue Organisationsformen als Thema von Gewerkschaften	84
2.6	Aktuelle Unternehmenskonzepte und die Entwicklung der Arbeitsorganisation – Visionen und Leitbilder	87
	<i>H. Buck</i>	
2.6.1	Entwicklung der Unternehmenskonzepte	88
2.6.2	Entwicklung der Wandlungsfähigkeit	91

2.6.3	Arbeitsorganisation	96
	Literatur	104

Teil II Strategische Ausrichtung der Unternehmensorganisation

3	Neues Denken in der Unternehmensführung	109
3.1	Führungskonzepte im Wandel	110
	<i>E. Zahn, H.-J. Bullinger, B. Gagsch</i>	
3.1.1	Veränderte Anforderungen an Unternehmen	110
3.1.2	Neue Herausforderungen an die Unternehmensführung	112
3.1.3	Neue Anforderungen an Führungskräfte und Führungsinstrumente	122
	Literatur	125
3.2	Technologiemanagement in produzierenden Unternehmen	126
	<i>E. Westkämper, P. Balve</i>	
3.2.1	Technologiemanagement als zentraler Teil der Unternehmensstrategie	126
3.2.2	Dimensionen und Elemente des Technologiemanagements	130
3.2.3	Vorgehen bei der Strategieplanung	133
3.2.4	Ausblick auf zukünftige Entwicklungen	139
	Literatur	140
3.3	Strategische Unternehmensführung mit Szenario-Management ..	140
	<i>J. Gausemeier, T. Pfänder</i>	
3.3.1	Vorausdenken der Unternehmenszukunft	140
3.3.2	Grundlagen der Szenario-Technik	141
3.3.3	Vorgehen bei der Szenario-Technik	142
3.3.4	Online-Wissensbasis zur Markt- und Umfeldprognose	144
3.3.5	Entwicklung von Gestaltungsfeldszenarien als Grundlage für Geschäftsstrategien (VITOSTRA®)	145
3.3.6	Szenario-Management im Prozess der strategischen Führung ...	147
3.3.7	Strategisch planen mit dem Internet-Portal innovations-wissen.de	148
	Literatur	149
3.4	Qualität als entscheidender Wettbewerbsfaktor	150
	<i>A. Schloske, P. Thieme</i>	
	Literatur	153
3.5	Integrationsmanagement	153
	<i>K. Bleicher</i>	
3.5.1	Komplexitätsbewältigung als Auftrag eines Integrationsmanagements	153
3.5.2	Dimensionen eines Konzepts integrierten Managements	154
3.5.3	Die integrierende Kraft einer Managementphilosophie	161
3.5.4	Die dynamische Integration der Dimensionen	162
	Literatur	164
3.6	Theorie und praktischer Nutzen von Unternehmenskultur	164
	<i>M. Dierkes</i>	
3.6.1	Unternehmenskultur – ein Konzept etabliert sich	165

3.6.2	Gezielte Veränderung von Unternehmenskultur: Erfahrungen aus der theoriegestützten Praxis	174
3.6.3	Resumée	179
	Literatur	179
3.7	Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung	182
	<i>H. Wildemann</i>	
3.7.1	Dezentralisierung als Leitlinie im organisatorischen Gestaltungsprozess	182
3.7.2	Betrachtungsebenen der Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung	184
3.7.3	Gestaltungsaspekte auf Unternehmensebene	185
3.7.4	Gestaltungsaspekte auf Betriebsebene	188
3.7.5	Gestaltungsaspekte auf Arbeitsorganisationsebene	192
	Literatur	196
3.8	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	197
	<i>K.-F. Ackermann, J. Bahner</i>	
3.8.1	Einleitung	197
3.8.2	Veränderte Rahmenbedingungen	198
3.8.3	Mitarbeiterorientierte Steuerungssysteme	204
3.8.4	Konsequenzen für die Unternehmensführung	210
3.8.5	Fazit	211
	Literatur	212
3.9	Gruppen- und Teamarbeit	213
	<i>C.H. Antoni</i>	
3.9.1	Zum Begriff der Gruppen- und Teamarbeit	213
3.9.2	Konzepte der Gruppenarbeit	214
3.9.3	Klassische Arbeitsgruppen	214
3.9.4	Fertigungsteams	215
3.9.5	Teilautonome Arbeitsgruppen	216
3.9.6	Effektivität von Gruppenarbeit	217
3.9.7	Einführung von Gruppenarbeit	218
3.9.8	Fazit	220
	Literatur	220
4	Management des Produktlebenslaufs	223
4.1	Life Cycle Management – Das Paradigma der ganzheitlichen Produktlebenslaufbetrachtung	224
	<i>J. Niemann</i>	
4.1.1	Einleitung	224
4.1.2	Ausrichtung der betrieblichen Funktionen auf die Optimierung des Produktlebenslaufes	225
4.1.3	Den Nutzen Verkaufen – Product life time value	229
4.1.4	Produkte haben mehrere Leben	230
4.1.5	Wandlungsfähige Strukturen – flexible Produkte	231
4.1.6	Zusammenfassung und Ausblick	235
	Literatur	235
4.2	Lebenszyklusorientierte Produktentwicklung	236
	<i>G. Schuh, E. Baessler</i>	
4.2.1	Restriktionsgerechte Produktentwicklung	237

4.2.2	Variantengerechte Produktentwicklung	239
4.2.3	Koordination der lebenszyklusorientierten Produktentwicklung	244
	Literatur	246
4.3	IT-Lösungen für den Produktentwicklungsprozess	247
	<i>M. Eigner</i>	
4.3.1	Der Produktentwicklungsprozess im Wandel	247
4.3.2	Virtuelle Produktentwicklung	249
4.3.3	IT-Lösungen für die Virtuelle Produktentwicklung	251
4.3.4	Nutzenpotenziale der Virtuellen Produktentwicklung	258
4.3.5	Fazit	259
	Literatur	260
4.4	Neue Produktnutzungskonzepte und Tele-Technologien	260
	<i>M. Stolz</i>	
4.4.1	Ziele neuer Produktnutzungskonzepte	260
4.4.2	Stationen der Wertschöpfung im Produktlebenslauf	261
4.4.3	Life-Time-Management	264
4.4.4	Betreibermodelle	266
4.4.5	E-Services in der Produktion	268
4.4.6	Zusammenfassung	273
4.5	Remanufacturing und Recycling	273
	<i>R. Steinhilper</i>	
4.5.1	Produktverantwortung gehört zum Selbstverständnis der produzierenden Wirtschaft	273
4.5.2	Orientierung im Aufgabenfeld Recycling	276
4.5.3	Aktuelle Organisationsstrukturen zum Recycling von „Hightech“-Großserien-Produkten	279
4.5.4	Service Engineering für Großserienprodukte: gekonntes Recycling im Gebrauchszyklus	282
4.5.5	Remanufacturing – zu deutsch: Refabrikation – erlebt einen Boom	284
4.5.6	Refabrikation stützt sich auf fünf oder sechs Fertigungsschritte und erfasst faktisch sämtliche Märkte	287
4.5.7	Marktabdeckung und Qualitätsbewusstsein der Refabrikation wachsen	291
4.5.8	Erschließung des Geschäftsfeldes Refabrikation	292
4.5.9	„Equivalent-To-New“-Produkte und „Matching Quality Parts“ sind die kommenden Begriffe für Produkte aus der Refabrikation	293
4.5.10	Produktaufwertung statt Verwertung	293
	Literatur	293
4.6	Ökonomische Bewertung von Produktlebensläufen – Vom Life Cycle Costing zum Life Cycle Controlling	294
	<i>J. Niemann</i>	
4.6.1	Einführung	294
4.6.2	Vorteile einer lebenslaufumfassenden Erfolgsbetrachtung	294
4.6.3	Einsatzgebiete des Life Cycle Costings	296
4.6.4	Phasen im Produktlebenslauf	297
4.6.5	Investitionskosten versus Betriebskosten – Trade offs	300
4.6.6	Life Cycle Value Strategien	302
4.6.7	Life Cycle Cost-Verträge	302

4.6.8	Von Life Cycle Costing zum Life Cycle Controlling	304
4.6.9	Fazit	305
	Literatur	306
4.7	Ökologische Bewertung von Produktlebensläufen – Life Cycle Assessment	307
	<i>G. Janusz-Renault, M. Hieber</i>	
4.7.1	Grundlagen	307
4.7.2	Ziele und Vorgehensweise der Ökobilanz	308
4.7.3	Definition des Untersuchungsrahmens	309
4.7.4	Sachbilanz	309
4.7.5	Wirkungsabschätzung	310
4.7.6	Ökobilanzen am Beispiel eines Einhebelmischers	312
4.7.7	Kumulierter Energieaufwand am Beispiel von Verwertungsverfahren	313
4.7.8	Fazit	315
	Literatur	315
5	Vernetzte Produktion	317
5.1	Management von Unternehmensnetzwerken – Konzepte zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung	318
	<i>G. Schuh, A. Sauer, M. Schönung</i>	
5.1.1	Situation der produzierenden Industrien	318
5.1.2	Geführte und ungeführte Unternehmensnetzwerke als Pole zweier Koordinationsparadigmen	319
5.1.3	Geführte Netzwerke – Die Virtuelle Fabrik	322
5.1.4	Ungeführte Netzwerke – Geregelte Selbstorganisation	328
5.1.5	Zusammenfassung und Ausblick	331
	Literatur	331
5.2	Strategische Standortplanung – Auswirkungen der Standortwahl auf die Unternehmensorganisation	333
	<i>H. Schulte</i>	
5.2.1	Unternehmen können nicht bleiben wie sie sind	333
5.2.2	Strategische Fragen zur Standortentscheidung	333
5.2.3	Methode und Ablauf der Standortplanung	334
5.2.4	Auswirkungen der Standortplanung und Standortwahl auf die Unternehmensorganisation	335
5.3	Herausforderung der globalen Wertschöpfung am Beispiel der Automobilindustrie	337
	<i>M. Berret</i>	
5.3.1	Optimierung der Wertschöpfung durch Festlegung der Wertschöpfungsverteilung, Auswahl des richtigen Kooperationspartners sowie die Gestaltung der Kooperationsform	337
5.3.2	Wertschöpfungsverteilung – Zunehmende Komplexität entlang der Wertschöpfungskette erfordert klare Fokussierung	338
5.3.3	Auswahl des richtigen Kooperationspartners – Abhängig von der Leistungserbringung werden die Partner ausgewählt	344
5.3.4	Gestaltung der Kooperationsformen – In den Kooperationen findet eine Veränderung der Zusammenarbeit statt	348

5.3.5	Fazit – Drei zentrale Stellhebel sind Voraussetzung für eine operative Exzellenz für alle Beteiligten der automobilen Wertschöpfungskette	352
5.4	Global Sourcing und Low-Cost Country Sourcing <i>T. Rinn, M. Zollenkop</i>	352
5.4.1	Bedeutung von Global Sourcing	353
5.4.2	Strategisches Konzept des Global Sourcing	353
5.4.3	Voraussetzungen eines Global Sourcing	356
5.4.4	Implementierung des Global Sourcing	358
5.4.5	Ausblick	362
5.5	Globalisierungsstrategien in der Produktentwicklung am Beispiel der Automobilindustrie <i>J. Gleisberg, F. Hundt, A. Schmidt</i>	363
5.5.1	Globale Produktentwicklung – Status und aktuelle Trends	363
5.5.2	Anpassung der globalen Produktentwicklung an veränderte Gegebenheiten	364
5.5.3	Lead Engineering – Konzept und Implementierung	367
5.5.4	Lead Engineering in der Praxis	372
5.5.5	Ausblick	373
	Literatur	373
5.6	Strategische Zusammenarbeit mit industriellen Zulieferern <i>P.A. Moerman, H.R. Commandeur, F. Langerak</i>	373
5.6.1	Hintergründe	374
5.6.2	Die Entstehung strategischer Allianzen	374
5.6.3	Der Netzwerkansatz	375
5.6.4	Wachsende Anforderungen an die industrielle Produktionskette und die sich verändernden Rollenmuster industrieller Zulieferer	375
5.6.5	Eine Typologie industrieller Zulieferer	377
5.6.6	Aufwertung im Hinblick auf eine Position in der ersten Linie (Systemintegratoren)	380
5.6.7	Schlussbemerkung	382
	Literatur	383
5.7	Auftragsmanagement in Netzwerken: Supply Chain Management <i>A. Kuhn, B. Hellingrath</i>	384
5.7.1	Aufgaben, Grundprinzipien und Ziele des SCM	384
5.7.2	Instrumente für ein verbessertes SCM	393
5.7.3	Ausblick	402
	Literatur	406
6	Rechts- und Eigentumsaspekte des Unternehmens	409
6.1	Personen- versus Kapitalgesellschaften <i>R. Bühner</i>	409
6.1.1	Die Wahl der Rechtsform – eine Grundsatzentscheidung	409
6.1.2	Haftung von Personen- und Kapitalgesellschaften	410
6.1.3	Leitungsbefugnis: Geschäftsführung und Vertretung	412
6.1.4	Mitbestimmung	413
6.1.5	Rechnungslegung	414
6.1.6	Finanzierungsmöglichkeiten	416

6.1.7	Fazit	417
6.2	Management-Buy-Out	417
	<i>M. Ferber</i>	
6.2.1	Ziele des Management-Buy-Out	418
6.2.2	Voraussetzungen und Funktion des Managements	418
6.2.3	MBO-Unternehmenstypen	420
6.2.4	MBO-Kriterien	421
6.2.5	Kaufpreis, Bewertung und Vertragsbedingungen	422
6.2.6	MBO-Finanzierung	424
6.2.7	Verhandlungen	425
6.2.8	Nach dem MBO	427
6.2.9	Exit	427
	Literatur	427

Teil III Planen-Verändern-Umsetzen der Unternehmensorganisation

7	Gestaltung von Produkten und Arbeitssystemen	431
7.1	Prozessmanagement in der Produktentwicklung	431
	<i>M. Richter</i>	
7.1.1	Integrierte Produktentwicklung als Geschäftsprozess eines Unternehmens	432
7.1.2	Vom Projektmanagement zum Prozessmanagement – und zurück	433
7.1.3	Aufbau-Organisation für Prozessmanagement	438
7.1.4	Digitale Produktion als neues Konzept für Methoden- und Tool-Support im Entwicklungsprozess	440
7.1.5	Koordination von verteilten Entwicklungsprozessen	443
7.1.6	Vorgehensweise zur Modellierung, Analyse und Optimierung von Entwicklungsprozessen	444
7.1.7	Fazit	447
	Literatur	447
7.2	Konfiguration und Rekonfiguration von Produktionssystemen	448
	<i>U. Heisel, T. Stehle</i>	
7.2.1	Einführung und Ausgangssituation	448
7.2.2	Bedarf an konfigurierbaren bzw. rekonfigurierbaren Produktionssystemen	449
7.2.3	Potenziale konfigurierbarer und rekonfigurierbarer Produktionssysteme	451
7.2.4	Stand der Technik	452
7.2.5	Entwicklungen zu (re-)konfigurierbaren Produktionssystemen ..	462
7.2.6	Perspektiven, Möglichkeiten und Grenzen	471
	Literatur	471
7.3	Partizipative Gestaltung des Planungs- und Realisierungsprozesses	473
	<i>K. Stoss</i>	
7.3.1	Anforderungen an einen unternehmensinternen Planungs- und Realisierungsprozess	473
7.3.2	Vorgehen und Nutzen bei einem partizipativen Planungsprozess	475

7.3.3	Notwendigkeit einer breiteren Einbindung im Realisierungsprozess	476
7.3.4	Abschließende Bemerkungen	478
7.4	Gestaltung von Arbeitssystemen nach ergonomischen und gesundheitsförderlichen Prinzipien	478
	<i>H. Luczak, L. Schmidt</i>	
7.4.1	Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen	478
7.4.2	Ergonomische Gestaltungsfelder und gesundheitsförderliche Prinzipien	483
7.4.3	Methoden zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung	500
7.4.4	Gesundheit und Wirtschaftlichkeitsaspekte	510
	Literatur	511
8	Methoden der digitalen Planung	515
8.1	Digitale Produktion – Herausforderung und Nutzen	515
	<i>E. Westkämper, J. Niemann</i>	
8.1.1	Einführung	515
8.1.2	Produktion im globalen Wettbewerb – Chance für deutsche Fabrikaurüster	515
8.1.3	Fabriken sind Produkte für Produkte	520
8.1.4	Potenziale der Planung mit der digitalen Produktion	524
8.1.5	Manufacturing Engineering	528
8.1.6	Zusammenfassung	529
	Literatur	529
8.2	Virtual Engineering	530
	<i>J. Warschat</i>	
8.2.1	Umfeld Produktentstehung	530
8.2.2	Virtual Engineering – verteilte, virtuelle und integrierte Produktentstehung	531
8.2.3	Produktentwicklungstechniken	534
8.2.4	Strategie der verteilten, virtuellen und integrierten Produktentstehung	536
8.2.5	Einführung von Virtual Engineering	542
	Literatur	543
8.3	Verfahren und Werkzeuge der Informationsmodellierung	544
	<i>A.-W. Scheer, O. Thomas</i>	
8.3.1	Informationssysteme	544
8.3.2	Informationsmodelle	548
8.3.3	Architektur integrierter Informationssysteme	550
8.3.4	IT-Unterstützung der Informationsmodellierung	561
8.3.5	Qualitätssicherung in der Informationsmodellierung	564
	Literatur	567
9	Ganzheitliche Produktionssysteme	569
9.1	Konzepte, Methoden, Erfolgsfaktoren	569
	<i>A. Korge, H.-P. Lentz</i>	
9.1.1	Historie	570
9.1.2	Innovative Methoden	570
9.1.3	Integrationskonzepte	572

9.1.4	Die neue Rolle der Menschen	573
9.1.5	Fazit	574
	Literatur	574
9.2	Visualisierung und Controlling bei der Einführung und Optimierung eines Ganzheitlichen Produktionssystems	574
	<i>M. Wengler</i>	
9.2.1	Visualisierung und Controlling der Zielerreichung	575
9.2.2	Bausteine des Produktionssystems beschreiben und messbar machen	576
9.2.3	Maßnahmen vorantreiben	577
9.2.4	Instrumente für Visualisierung und Controlling	578
9.2.5	Fazit	580
9.3	Just-In-Time mit System	580
	<i>T. Hartmann</i>	
9.3.1	Die U-Montagelinie	580
9.3.2	Best-Point-Prinzip	582
9.3.3	Low-Cost-Automation	582
9.3.4	KANBAN-System	584
9.3.5	Das Zwei-Behälter-System	584
9.3.6	Rüstzeitminimierung	584
9.3.7	Nivellieren und Glätten der Produktion	585
9.3.8	Nicht vergessen: Die Menschen mitnehmen	586
9.3.9	Zusammenfassung	586
9.4	Der Mensch im ganzheitlichen Produktionssystem	586
	<i>J. Röhrle</i>	
9.4.1	Herausforderung Unternehmenskultur	587
9.4.2	Wollen: Motivation von innen heraus erzeugen	587
9.4.3	Können: Wissen und Fähigkeiten entwickeln	588
9.4.4	Dürfen: Geeignete Rahmenbedingungen schaffen und dann loslassen	589
9.4.5	Fazit	590
9.5	Synchrone Produktion im Werkzeugmaschinenbau	590
	<i>M. Kammüller</i>	
9.5.1	Die lernende Organisation	590
9.5.2	Die TRUMPF-Methodik – Strategien, um die Marktdynamik zu beherrschen	591
9.5.3	Produktionseinheiten	591
9.5.4	SYNCHRO	592
9.5.5	Fließfertigung	595
9.5.6	Erfolgsfaktoren	596
10	Organisationsaspekte in der Umsetzung	599
10.1	Wandlungsprojekte: von Strukturbrüchen zu polaren Organisationsformen	600
	<i>H. Balck</i>	
10.1.1	Aufdecken von Strukturbrüchen – Ausgangspositionen für Wandlungsprojekte	600
10.1.2	Krise des Inkrementalismus – Synergetik im Projektmanagement	603

10.1.3 Die Polare Organisation – Projektorganisationen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen	605
Literatur	614
10.2 Anlaufmanagement am Beispiel der Automobilindustrie	615
<i>W. Bungard</i>	
10.2.1 Problematik von Modellwechseln in der Automobilindustrie	615
10.2.2 Methoden und Instrumente integrierten Anlaufmanagements . . .	619
Literatur	629
10.3 Leitbilder – mehr Wertschöpfung durch Werte	630
<i>W. Ganz</i>	
10.3.1 Leitbilder – wieder auf der Agenda!	630
10.3.2 Leitbilder – Treiber von Kulturveränderung	631
10.3.3 Entwicklung und Gestaltung arbeitsorientierter Performanz- Leitbilder	631
10.3.4 Vorgehensmodell zur Einführung und Umsetzung von Performanz-Leitbildern	632
10.3.5 Performanz-Leitbilder erfolgreich einführen und umsetzen	634
10.3.6 Dienstleistungsentwicklung und Servicequalität sind (auch) eine Frage der Unternehmenskultur	636
10.3.7 Für Unternehmensleitbilder und -kultur mit Langzeitwirkung sorgen	636
Literatur	637
10.4 Vorgehensplan zum Transformationsprozess	637
<i>B. Schwenker, D. Hanßen</i>	
10.4.1 Der Konsolidierungsfalle entgehen: Gleichzeitig restrukturieren und wachsen	638
10.4.2 Stolpersteine der Transformation: Aus Fehlern lernen	639
10.4.3 Unternehmenstransformation einleiten und absichern: Vorgehen und Phasen im Transformationsprozess	640
10.4.4 Mitarbeiter mobilisieren	644
10.4.5 Projektmanagement: Transformationsprozesse straff organisieren	646
10.4.6 Fünf Leitlinien für eine erfolgreiche Transformation	648
Literatur	648
10.5 Beurteilung und Überwindung innerbetrieblicher Hemmnisse . .	648
<i>R. Meindl</i>	
10.5.1 Ausgangspunkt für organisatorische Erneuerung	648
10.5.2 Typische Hemmnisse bei Veränderungen	649
10.5.3 Vorgehensplan zur Vermeidung und zum Abbau von Hemmnissen	654
10.6 Qualitätsmanagementsysteme	665
<i>A. Schloske, P. Thieme</i>	
10.6.1 Entstehung von Qualitätsmanagementsystemen	665
10.6.2 Aufgabe eines Qualitätsmanagementsystems	667
10.6.3 Welche Qualitätsmanagementsysteme gibt es?	668
10.6.4 Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	672

10.6.5 Was bringt die Zukunft?	674
Literatur	675
10.7 Der Prozess der ständigen Verbesserung (Kaizen) und dessen Einführung	676
<i>P. Teufel</i>	
10.7.1 Das Wesen von Kaizen – Die Kaizen-Philosophie	676
10.7.2 Das Kaizen-Konzept	676
10.7.3 Implementierungsprozess	687
10.7.4 Schlussbetrachtung	694

Teil IV Betreiben der Organisation

11 Information und Kommunikation	699
11.1 Wissensmanagement	700
<i>M. Wesoly, P. Ohlhausen, M. Bucher</i>	
11.1.1 Entwicklung des Wissensmanagements	700
11.1.2 Wissensmanagement als Werttreiber des Unternehmens	701
11.1.3 Systematisierung des Begriffs Wissen	702
11.1.4 Wissensmanagement-Ansätze	703
11.1.5 Instrumente des Wissensmanagements	705
11.1.6 Instrumente der Personalisierungsstrategie	706
11.1.7 Instrumente der Kodifizierungsstrategie	711
11.1.8 Trends und Entwicklungen	714
11.1.9 Fazit	717
Literatur	717
11.2 Führungsinformationssysteme zur Unterstützung von Managemententscheidungen in komplexen Organisationen .	718
<i>R. Hichert</i>	
11.2.1 Hintergrund	719
11.2.2 Informationen und Entscheidungen	720
11.2.3 Anforderungen und Systemauswahl	721
11.2.4 Systemeinführung	722
11.2.5 Nutzenbetrachtungen	722
Literatur	723
11.3 Unterstützung moderner Organisationsformen durch multimediale Wissensmanagementsysteme	723
<i>G. Korge, U. Schnabel</i>	
11.3.1 Ursachen für moderne Organisationsformen und Multimedia	724
11.3.2 Merkmale moderner Organisationen	725
11.3.3 Einsatzfelder von Multimedia in modernen Organisationsformen	728
11.3.4 Wirkungen und Konsequenzen von Multimedia	743
Literatur	745
11.4 Kunden-Lieferanten-Beziehung im Unternehmen	746
<i>A. Gairola</i>	
11.4.1 Bedeutung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen	746
11.4.2 Typologien interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen	751

11.4.3	Das Customer Focus-Konzept	753
11.4.4	Anwendungsbeispiele	760
11.4.5	Schlussbemerkung	763
	Literatur	764
11.5	Telekooperation und Virtualisierung	764
	<i>R. Reichwald, H. Habicht, K. Möslein</i>	
11.5.1	Neue Arbeits- und Organisationsformen durch Telekooperation	764
11.5.2	Grundformen, Dimensionen und Strategien der Telekooperation	765
11.5.3	Virtualisierung als Organisationsstrategie	768
11.5.4	Schlussfolgerungen für das Management	774
	Literatur	775
11.6	B2B- und B2C-Kommunikation im E-Business	776
	<i>T. Schwarz</i>	
11.6.1	Neue Wege der Informationsübertragung	776
11.6.2	Disintermediation und Reintermediation	781
11.6.3	Neue Kommunikationswege im B2B	783
11.6.4	B2C: Intermediäre machen Kunden mächtig	785
11.6.5	Kunden treten miteinander in Kontakt: C2C	788
	Literatur	790
11.7	Produktionssteuerung in dezentralisierten Leistungsprozessen ..	790
	<i>P. Schönsleben, E. Scherer</i>	
11.7.1	Stand der Technik und Organisation	790
11.7.2	Grundlagen der dezentralen Produktionsplanung und -steuerung	791
11.7.3	Die betriebliche Realität am Übergang zwischen PPS und Wertschöpfung	796
11.7.4	Global denken – Lokal handeln: Gestaltungsprinzipien für die dezentrale Produktionssteuerung	801
	Literatur	803
11.8	CAQ-Systeme	804
	<i>A. Schloske</i>	
11.8.1	Einleitung	804
11.8.2	Systemunterteilung	804
11.8.3	Funktionsumfang	805
11.8.4	Anpassung und Integration	812
11.8.5	Nutzen	813
11.9	Earned-Value-Managementsysteme für Großprojekte	814
	<i>G. Adlbrecht, J. Federhen</i>	
11.9.1	Das Earned-Value-Prinzip	814
11.9.2	Die wichtigsten Kenngrößen des EVPM	814
11.9.3	Elemente von Earned-Value-Managementsystemen	816
11.9.4	Methoden zur Bestimmung des Earned-Value	818
11.9.5	Entstehungsgeschichte und aktuelle Tendenzen des EVPM	820
	Literatur	821

12 Personalmanagement	823
12.1 Persönlichkeits- und bedarfsgerechte Personalentwicklung in Lernenden Organisationen	824
<i>G. Gidion</i>	
12.1.1 Einleitung	824
12.1.2 Gesamtmodell der Lernenden Organisation	825
12.1.3 Die Personen in der Lernenden Organisation	828
12.1.4 Die lernförderliche Gestaltung der Arbeit	829
Literatur	834
12.2 Karrierepfade	834
<i>H.E. Frank</i>	
12.2.1 Das Erwerben von Führungsqualität	835
12.2.2 Unternehmensstrategie und Personalmanagement	835
12.2.3 Karriereplanung	838
12.2.4 Beispiel A: Der Selfmade-Typ als Beispiel einer Manager-Persönlichkeit	841
12.2.5 Beispiel B: Der Stufe um Stufe Planende als Beispiel einer Manager-Persönlichkeit	842
12.2.6 Erfahrungen	843
Literatur	844
12.3 Auswahl von Mitarbeitern	844
<i>C. Obermann</i>	
12.3.1 Rekrutierungen sind Investitionsentscheidungen	844
12.3.2 Auswirkungen der veränderten Anforderungswirklichkeit	844
12.3.3 Prozess der Auswahl	848
Literatur	850
12.4 Qualifizierungskonzepte in der Arbeit	850
<i>G. Gidion</i>	
12.4.1 Anlässe zum Lernen in der Arbeit	850
12.4.2 Die Entwicklungsstränge arbeitsbezogenen Lernens	856
12.4.3 Die qualitative Expansion elektronischen Lernens	858
12.4.4 Formen der Verbindung von Arbeiten und Lernen	859
Literatur	869
12.5 Zielvereinbarungen	871
<i>F. Malik</i>	
12.5.1 Führen mit Zielen als Element des Personalmanagements	871
12.5.2 Grundregeln für Zielvereinbarungen	872
Literatur	876
12.6 Das Mitarbeitergespräch	876
<i>J. Manella</i>	
12.6.1 Die Entwicklung zum Mitarbeitergespräch	876
12.6.2 Zur „Philosophie“ des Mitarbeitergesprächs	877
12.6.3 Ziele und Inhalte des Mitarbeitergesprächs	878
12.6.4 Worin unterscheiden sich Mitarbeitergespräche von Gesprächen im normalen Führungsalltag?	878
12.6.5 Voraussetzungen erfolgreicher Mitarbeitergespräche	879
12.6.6 Zur Gesprächsführung	880
12.6.7 Formale Aspekte eines Mitarbeitergesprächs	881

12.6.8	Einführung und Implementierung des Mitarbeitergesprächs	882
	Literatur	883
12.7	Aspekte des Human Performance Managements zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern in wissensintensiven Firmen	883
	<i>U. Schnabel</i>	
12.7.1	Einführung	883
12.7.2	Das intellektuelle Kapital wissensintensiver Dienstleister	884
12.7.3	Die Merkmale der Wissensarbeit im wissensintensiven Unternehmen	886
12.7.4	Das Humankapital wissensintensiver Unternehmen	888
12.7.5	Der „Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)“ als Diagnosewerkzeug zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern	894
12.7.6	Strategisches Performance Management wissensintensiver Firmen	898
12.7.7	Fazit	901
	Literatur	901
12.8	Coaching	902
	<i>R. Meindl</i>	
12.8.1	Handlungsfelder für Coaching	903
12.8.2	Spielregeln und Auftragsklärung	903
12.8.3	Grundverständnis von Coaching	904
12.8.4	Ziele des Coaching	905
12.8.5	Chancen von gecoachten Teams	906
12.8.6	Die Rolle des Coach	908
12.8.7	Coaching eines Projekt-Teams	910
	Literatur	910
12.9	Demografie-Werkzeuge für Unternehmen	910
	<i>A. Köchling, V. Volkholz</i>	
12.9.1	Altersausgewogene Personalpolitik	910
12.9.2	Werkzeuge für Personalarbeit	915
	Literatur	918
12.10	Outplacement	919
	<i>W. Fritz</i>	
12.10.1	Herkunft und Bedeutung	919
12.10.2	Notwendigkeit von Outplacement-Beratung	920
12.10.3	Einbindung von Outplacement in zeitgemäße Unternehmenskultur	921
12.10.4	Der Outplacement-Prozess als 3-Phasen-Modell	922
12.10.5	Der Beratungsablauf einer Individualbetreuung	923
12.10.6	Stufen der individuellen Outplacement-Beratung	925
12.10.7	Bedeutung von Outplacement für Mitarbeiter und Unternehmen	926
12.10.8	Realistische und unrealistische Vorstellungen von Outplacement	928
	Literatur	928
12.11	Personalmanagement in transkulturellen Unternehmen	929
	<i>A. Bittner</i>	
12.11.1	„International aktiv“ oder „transkulturell“?	929
12.11.2	Die Wandlung zum transkulturellen Unternehmen	929

12.11.3 Interkulturelle Kompetenz im transkulturellen Unternehmen . . .	932
12.11.4 Interkulturelle Kompetenz vermitteln	936
12.11.5 Integration ausländischer Mitarbeiter	939
Literatur	941
12.12 Personalwirtschaft und die Rolle der Betriebsräte	941
<i>H. Bierbaum</i>	
Literatur	948
13 Unternehmenscontrolling	949
13.1 Erneuerung des Controllings	949
<i>P. Horváth</i>	
13.1.1 Controlling im Umbruch	949
13.1.2 Auf dem Weg zum „New Controlling“	950
13.1.3 Die Arbeitsschritte zur Erneuerung des Controllings	952
13.1.4 Der Controller der Zukunft als „Business Partner“	956
Literatur	956
13.2 Visualisierung als Controlling-Instrument	956
<i>H. Wildemann</i>	
13.2.1 Visualisierung im Produktionsbetrieb	957
13.2.2 Verhaltens- und leistungsbezogene Visualisierungsinstrumente	958
13.2.3 Steuerungs- und materialflussorientierte Visualisierungsinstrumente	960
13.2.4 Betriebsmittelbezogene Visualisierungsinstrumente	961
13.2.5 Instrumente zum Controlling unternehmensspezifischer Programme	961
13.2.6 Analyse der Wirkung der Visualisierung	962
13.2.7 Fallbeispiel: Logistik-Controlling durch Visualisierung	964
Literatur	964
13.3 Führung dezentraler und teilautonomer Leistungseinheiten	964
<i>G. Burr</i>	
13.3.1 Führung teilautonomer Leistungseinheiten	965
13.3.2 Führungsinstrument	967
13.3.3 Projektvorgehensweise	982
Literatur	985
13.4 Centeransatz zur Führung und Steuerung dezentraler Einheiten	985
<i>R. Friedrich</i>	
13.4.1 Anforderungen an die Unternehmen	985
13.4.2 Herausforderungen des Controllings dezentraler Einheiten	986
13.4.3 Centererfolgsrechnung und -konzeption	993
13.4.4 Operative Jahresplanung	1000
13.4.5 Teamorganisation und Centerorganisation	1006
13.4.6 FIS-Unterstützung für das centerorientierte Unternehmen	1007
13.4.7 Fazit	1009
Literatur	1009
13.5 Ganzheitliches Kostenmanagement zur permanenten Steigerung der Produktivität	1010
<i>W. Sonderegger, L.W. Allgoewer</i>	
13.5.1 Die Notwendigkeit für ganzheitliches Kostenmanagement	1010

13.5.2	Klassische Kostensenkungsinstrumente greifen nicht mehr im nötigen Ausmaß	1011
13.5.3	Voraussetzungen für eine effektive Kostengestaltung	1012
13.5.4	Die wichtigsten Ansätze für ein ganzheitliches Kostenmanagement	1013
13.5.5	Reporting über Kosten und Produktivität – Cost Driver- Controlling als Voraussetzung für dauerhafte Verbesserungen . .	1018
	Literatur	1018
	Index	1019