

Wissen & Wandel

herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

Band 14

Lehrbuch zur Unternehmensführung

Klaus Jürgen Heimbrock

Unternehmensführung II

**Dynamische Unternehmung
im Netzwerk kompetenter Partner**

Shaker Verlag
Aachen 2012

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	7
Inhaltsverzeichnis.....	11
1 Visionen, Strategien und Ziele im Unternehmen.....	17
1.1 Von der Vision zum Ziel.....	17
1.2 Strategische Unternehmensführung.....	18
1.3 Strategischer Managementprozess.....	22
1.3.1 Umfeldanalyse.....	23
1.3.2 Unternehmensanalyse.....	26
1.3.3 Strategische Optionen.....	32
1.3.4 Strategische Wahl.....	38
1.3.5 Programm-Realisierung und Kontrolle.....	39
1.3.6 Strategische Organisation.....	39
1.4 Dynamische Zielvereinbarung.....	40
1.4.1 Delegation.....	43
1.4.2 Der dynamische Berichtsbogen.....	44
1.4.3 Dynamik der Team-Ziele – Ziel-Audit.....	49
1.4.4 Zielvereinbarung im Mitarbeitergespräch.....	54
2 Unternehmensplanung.....	73
2.1 Plandeterminierte Unternehmensführung.....	74
2.1.1 Grundgedanken plandeterminierter Unternehmensführung.....	74
2.1.2 Planungsprozesse.....	76
2.1.3 Methoden, Instrumente und Modelle.....	80
2.1.4 Operative Unternehmensplanung.....	82
2.1.5 Probleme und Kritik der plandeterminierten Unternehmensführung.....	83
2.2 Umgang mit Krisen.....	88
2.2.1 Krisenmanagement.....	88
2.2.2 Krise als Chance.....	90
2.3 Risikomanagement.....	91
2.3.1 Elastische Finanzplanung (Rollierende Planung).....	92
2.3.2 Reservebildung in der Finanzplanung.....	92
2.3.3 Eventualplanung / Szenarien-Analyse.....	92
2.4 Szenarien-Planung.....	93
2.4.1 Szenario-Technik.....	93
2.4.2 Phasen der Szenario-Technik.....	97
2.4.3 Beispiel einer Szenarien-Moderation.....	101
2.5 Personal-Planung.....	104
2.5.1 Planungsebenen.....	106
2.5.2 Teilbereiche der Personalplanung.....	108

2.6	<i>Managementplanung</i>	116
2.6.1	Kopfzahlplanung.....	116
2.6.2	Das Potenzialgespräch.....	116
2.6.3	Laufbahn- und Karriereplanung.....	119
3	<i>Kultur und Ethik im Unternehmen</i>	129
3.1	<i>Von der Unternehmenskultur zur Unternehmensarchitektur</i>	129
3.1.1	Kulturgeschichtlicher Abriss.....	129
3.1.2	Unternehmensarchitektur.....	130
3.2	<i>Ethik im Management</i>	133
3.3	<i>Kulturentwicklung im Unternehmen</i>	135
3.3.1	Kultur-Ingenieure vs. Kulturalisten.....	137
3.3.2	Image, Corporate Identity und Unternehmenskultur.....	140
3.3.3	Kulturebenen.....	141
3.3.4	Leitbilder und Leitsätze.....	142
3.3.5	Symbole.....	148
4	<i>Unternehmungspolitik</i>	151
4.1	<i>Bindeglied zwischen Vision und Planung</i>	151
4.2	<i>Bezugsgruppen und Stakeholder</i>	153
4.3	<i>Lebenszyklus</i>	165
4.4	<i>Dynamik-Prinzip</i>	171
4.4.1	Visionsorientierung.....	176
4.4.2	Selbst-Lern-Orientierung.....	177
4.4.3	Zeitorientierung.....	177
4.4.4	Qualitätsorientierung.....	179
4.4.5	Risikoorientierung.....	179
4.4.6	Humanorientierung.....	180
5	<i>Human-Resources-Management</i>	181
5.1	<i>Aktuelle Begriffsbestimmungen</i>	181
5.2	<i>Entwicklung der Personalfunktion</i>	184
5.2.1	Entwicklung der Personalmanagement-Theorie bis 1945.....	188
5.2.2	Entwicklung der Personalmanagement-Theorie nach 1945.....	190
5.3	<i>Organisation der Personalfunktion</i>	195
5.3.1	Funktionale Personal-Organisation.....	195
5.3.2	Referenten-System.....	197
5.3.3	Center-Systeme.....	197
5.3.4	Competence-Center.....	200
5.3.5	Prozessorganisation im Personal-Management.....	203
5.4	<i>Human Resources Management-Ansätze</i>	204
5.4.1	Der Harvard-Ansatz.....	205

5.4.2	Der Michigan-Ansatz.....	207
5.5	Der Personalmanager.....	209
6	Personal-Gewinnung und -Bindung.....	215
6.1	Personalmarketing.....	215
6.1.1	Inhalt des Personalmarketings.....	216
6.1.2	Zielgruppen des Personalmarketings.....	218
6.1.3	Arbeitnehmermarketing.....	221
6.2	Personalbeschaffung.....	222
6.2.1	Formen der Personalbeschaffung.....	224
6.2.2	Personalbeschaffungsprozess.....	224
6.2.3	Personalwerbung.....	229
6.2.4	Bewerberauswahl.....	235
6.3	Personal-Betreuung.....	256
6.3.1	Sozialbetreuung oder Personalbetreuung i.e.S.	257
6.3.2	Cafeteria-Systeme.....	258
6.3.3	Personalerhaltung oder Personalbetreuung i.w.S.	259
6.3.4	Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.....	264
6.3.5	Personalverwaltung.....	265
7	Wissen, Kompetenzen und Talente.....	277
7.1	Faktor Wissen.....	277
7.1.1	Intellektuelle Wertschöpfung.....	279
7.1.2	Handlungskompetenz.....	283
7.2	Talent-Management.....	285
7.2.1	Orientierungsrahmen der Personalentwicklung.....	285
7.2.2	Entwicklung der Personalentwicklung.....	289
7.2.3	Selbstbestimmtes Lernen.....	295
7.2.4	Strategieorientierte Managemententwicklung.....	299
7.2.5	Bedarfsanalyse.....	303
7.2.6	Ziele der Personalentwicklung.....	306
7.2.7	Methoden des Talent-Managements.....	308
7.2.8	Träger des Talent-Managements.....	309
7.3	Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien.....	312
7.4	Kontrollbereiche und Budgetierung.....	317
8	Personal-Führung.....	321
8.1	Perspektiven der Mitarbeiterführung.....	322
8.2	Entwicklung der Führung.....	323
8.2.1	Eigenschaftstheorie der Führung.....	325
8.2.2	Eindimensionale Führung.....	327

8.2.3	Kooperative Führung – Zweidimensionale Führung.....	332
8.2.4	Situative Führung – Dreidimensionale Führung.....	336
8.2.5	Integrative Führung – Vierdimensionale Führung.....	339
8.2.6	Dynamische Führung – X-dimensionale Führung.....	340
8.3	<i>Anforderungen an die Führungskraft.....</i>	<i>340</i>
8.3.1	Überzeugungskraft und Charisma.....	343
8.3.2	Dynamisches Rollenprofil.....	345
8.4	<i>Mitunternehmer.....</i>	<i>347</i>
8.4.1	Materielle Beteiligung.....	348
8.4.2	Immaterielle Beteiligung.....	349
8.5	<i>Mitarbeiterführung bei Veränderung.....</i>	<i>353</i>
8.6	<i>Intrapersonale Führungsprobleme.....</i>	<i>353</i>
8.7	<i>Führung in der Konfliktbehandlung.....</i>	<i>355</i>
8.7.1	Mikropolitisches Konfliktfeld.....	356
8.7.2	Vorausschauende Konfliktvermeidung.....	359
8.7.3	Potenziale der Konfliktbehandlung.....	360
8.7.4	Umgang mit Komplexität.....	366
9	<i>Netzwerk-Management.....</i>	<i>367</i>
9.1	<i>Netzwerke kompetenter Partner.....</i>	<i>370</i>
9.1.1	Merkmale kompetenter Netzwerke.....	371
9.1.2	Der Netzwerke-Manager.....	378
9.1.3	Risiken und Grenzen des Netzwerkmanagements.....	381
9.1.4	Konstitutiv vs. dynamisch.....	386
9.1.5	Kompetenzpartnerschaft.....	387
9.1.6	Kernkompetenzen.....	388
9.1.7	Transaktionskosten Ansatz.....	400
9.2	<i>Akteure im Netz.....</i>	<i>400</i>
9.3	<i>Wertschöpfung im Netzwerk.....</i>	<i>401</i>
9.3.1	Wertkette vs. Wertschöpfungskette.....	401
9.3.2	Wertschöpfungs-Center.....	404
9.3.3	Kette und Stufe der Wertschöpfung.....	406
9.3.4	Verschwendung.....	408
9.4	<i>Netzwerkbildung und -pflege.....</i>	<i>409</i>
9.4.1	Selektion von geeigneten Partnern.....	409
9.4.2	Kontakte knüpfen.....	411
9.4.3	Kontakte pflegen.....	411
9.4.4	Kontakte erweitern.....	412
9.4.5	Kontakte nachhaltig nutzen.....	412
9.4.6	Führungskonzepte.....	412
9.5	<i>Netzwerk-Typologien.....</i>	<i>413</i>
9.6	<i>Netzwerkstrategien.....</i>	<i>415</i>

9.6.1	Geographische Strategie.....	415
9.6.2	Strategien im Zeithorizont.....	416
9.7	<i>Kunde als Partner</i>	417
9.8	<i>Soziale Netzwerke</i>	419
9.9	<i>Entwicklungsperspektiven im Netzwerk-Management</i>	421
9.9.1	Brand-Net-Unternehmen.....	421
9.9.2	Das Schwarmprinzip.....	422
9.9.3	Szenario Automobilindustrie 2020.....	424
	Fazit.....	427
	Literaturverzeichnisse.....	431