

Inhaltsübersicht

1. Relevante Entwicklungen in der Unternehmensumwelt - Es ist Zeit für den Umbau
2. Reorganisation oder Der geplante Wandel
3. Strategisches Management - Nur Strategie sichert auf Dauer die Überlebensfähigkeit von Unternehmen
4. Neue Managementkonzepte - Heilsbringer oder Potemkinsche Dörfer?
5. Personalentwicklung in Veränderungsprozessen - Eine nicht delegierbare Managementfunktion
6. Durch Organisationsentwicklung zu neuen und produktiven Arbeitsstrukturen
7. Qualität ist nicht alles - aber ohne Qualität ist alles nichts!
8. Das Unternehmen der Zukunft: Die lernende Organisation
9. Was tun? Instrumente und Handlungshilfen im Reorganisations- und Veränderungsmanagement

Inhaltsverzeichnis

- 1 Relevante Entwicklungen in der Unternehmensumwelt - es ist Zeit für den Umbau**
 - 1.1 Der Wandel des Umfeldes, eine Herausforderung für jedes Unternehmen
 - 1.2 Wachsende Anforderungen an ein Unternehmen
 - 1.3 Krisenhafte Entwicklungen in der deutschen Wirtschaft und bei den deutschen Unternehmen, die aus der Diskrepanz zwischen Umfeld- und Eigenentwicklung resultieren
 - 1.4 Diskrepanz zwischen Entwicklungen des Umfeldes und Eigenentwicklungen der deutschen Wirtschaft und deutschen Unternehmen, die zu der derzeitigen Standortkrise geführt haben
 - 1.5 Entwicklungstrends
 - 1.5.1 Globalisierung und Europaisierung als Herausforderung
 - 1.5.1.1 Der Begriff der Globalisierung
 - 1.5.1.2 Folgen der Globalisierung
 - 1.5.1.3 Der Euro und die Globalisierung
 - 1.5.2 Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt
 - 1.5.2.1 Technologischer und sektoraler Strukturwandel
 - 1.5.2.2 Höherqualifizierung und Neuformung des Arbeitskräfteeinsatzes
 - 1.5.2.3 Demographische Entwicklung, Erhöhung der Erwerbstätigkeit von Frauen und Individualisierung
 - 1.5.2.4 Wandel der Normalarbeitsverhältnisse und Zunahme der Selbständigkeit
 - 1.5.3 Informationsgesellschaft: Zukunft von Bildung und Arbeit
 - 1.5.4 Innovationspolitik als Schlüssel zur Beschäftigung
- 2 Reorganisation oder Der geplante Wandel**
 - 2.1 Was heißt Reorganisation?
 - 2.2 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Reorganisationen
 - 2.3 Das Reorganisationskarusell
 - 2.4 Drei-Phasen-Modell des geplanten Wandels
 - 2.5 Reorganisationsprozeß als Balanceakt zwischen Strategie, Struktur und Humanpotential
 - 2.6 Typische Merkmale von Reorganisationsprozessen
 - 2.7 Der Faktor Zeit in Reorganisationsprozessen
 - 2.8 Gründe für Reorganisationsprojekte
 - 2.9 Widerstände in Reorganisationsprojekten
 - 2.10 Der Mensch als Veränderungsbarriere
 - 2.10.1 Gründe, warum „es nicht klappt“
 - 2.10.2 Das Eisberg-Prinzip
 - 2.11 Motoren und Barrieren des Wandels
 - 2.12 „Es liegt beim Firmenchef, ob der Wandel gelingt“
 - 2.13 Leitgedanken zum „Change Management“

- 2.14 Probleme bei der Umsetzung
 - 2.14.1 Warum Reengineering-Konzepte scheitern
 - 2.14.2 Warum viele Veränderungsprogramme scheitern
- 2.15 Reengineering Erfolgs- und Mißerfolgskriterien
- 2.16 Implementierung als stetiger Bestandteil des Veränderungsprozesses
- 2.17 Kernbotschaften
- 2.18 Motivation und Wandel
- 2.19 Schnelle Hilfe rettet, löst aber keine Probleme

Exkurs: Reorganisationsbereiche der Zukunft
Gesundheitswesen (Krankenhausbereich) und der Bereich Öffentliche
Verwaltung

Strategisches Management - Nur Strategie sichert auf Dauer die Überlebensfähigkeit von Unternehmen

- 3.1 Was heißt Management?
- 3.2 Der Management-Prozess
- 3.3 Die zehn Management-Rollen
- 3.4 Die Ebenen sozialer Kompetenz der Manager
- 3.5 Was ist Strategie?
- 3.6 was Strategie nicht ist
- 3.7 Strategiearten
- 3.8 Produkt / Markt - Strategie
- 3.9 Strategienkegel
- 3.10 Kontextfaktoren für die Strategieformulierung
- 3.11 Übersetzungsproblematik zwischen Führungskontexten
- 3.12 Philosophie eines Strategischen Managements
- 3.13 Vier-Phasen-Modell der Entwicklung zum Strategischen Management
- 3.14 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements
- 3.15 Umweltanalyse
 - 3.15.1 Allgemeine Umwelt
 - 3.15.2 Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse
- 3.16 Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen
 - 3.16.1 Ressourcenanalyse
 - 3.16.2 Konkurrentenanalyse
- 3.17 Determinanten von Wettbewerbsstrategien
- 3.18 Ziele der Industrieunternehmung
- 3.19 Ziele der IBM - Deutschland GmbH, Stuttgart
- 3.20 Mögliche Wettbewerbsstrategien einer Industrieunternehmung
- 3.21 Gegnerische Wettbewerbsstrategien nach Porter
- 3.22 Wettbewerbsvorteil
- 3.23 Strategisches Dreieck

- 3.24 Strategische Erfolgsfaktoren - Zielgrößen
 - 3.24.1 PIMS-Ergebnisse: Grundlagen des Erfolges
 - 3.24.2 Das „7-S“-Modell
 - 3.24.3 Acht Merkmale erfolgreicher Unternehmungen
 - 3.24.4 Zusammenspiel empirisch ermittelter Erfolgsfaktoren von KMU
 - 3.24.5 Chronologische Entwicklung des „magischen Dreiecks“ der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit
 - 3.25 Strategische Erfolgsfaktoren - Erfolgspotentiale
 - 3.25.1 Erfolgspotentiale
 - 3.25.2 Denken in Erfolgspotentialen
 - 3.26 Strategische Frühaufklärung
 - 3.26.1 Begriffe zur Strategischen Frühaufklärung
 - 3.26.2 Strategische Frühaufklärung
 - 3.26.3 Konzept der „schwachen Signale“ (Ansoff 19976)
 - 3.26.4 Schwache Signale: Eigenschaften und Wirkungen
 - 3.26.5 Typische Probleme im Umgang mit „schwachen Signalen“
 - 3.26.6 Drei Entwicklungsstufen der Frühaufklärung
 - 3.27 Ökonomische Führung eines Unternehmens
- 4 Neue Managementkonzepte - Heilsbringer oder Potemkinsche Dörfer**
- 4.1 Inflation von Managementmodellen
 - 4.2 Auf und ab von Managementmethoden
 - 4.3 Imponiergehabe mit modernen Managementvokabeln
 - 4.4 Managementkonzepte im Wandel der Zeit
 - 4.5 Wann entstanden die unterschiedlichen Managementkonzepte?
 - 4.6 Organisationslösungen im Zeitablauf
 - 4.7 Durchdringungsgrad und Potentialerwartung aktueller Managementkonzepte
 - 4.8 Vorläufige Schlußfolgerung
 - 4.9 Kernkompetenzen
 - 4.10 Leistungs-Center-Philosophie
 - 4.11 Lean Management / Lean Production
 - 4.11.1 Der Anstoß
 - 4.11.2 Die Phasen vor Lean Management
 - 4.11.3 Humanisierung der Arbeitswelt
 - 4.11.4 Computer Integrated Manufacturing
 - 4.11.5 Der Übergang zum schlanken Unternehmen
 - 4.11.6 Was ist Lean Management?
 - 4.11.7 Geschichte von Lean Management
 - 4.11.8 Paradigmen der schlanken Produktion
 - 4.12 Business Reengineering
 - 4.13 Kaizen / KVP
 - 4.14 Kanban / Just-in-Time
 - 4.14.1 Kanban
 - 4.14.2 Just-in-Time (JiT)

- 4.15 Target Costing
- 4.16 Zero - Base - Budgeting
- 4.17 Benchmarking
- 4.18 Zusammenschau der wichtigsten, aktuell diskutierten Managementkonzepte
- 4.19 Wo liegen die Unterschiede und wo Gemeinsamkeiten?
- 4.20 Fazit

5 Personalentwicklung (PE) in Veränderungsprozessen ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe

- 5.1 Grundlagen der Personalentwicklung
 - 5.1.1 Personalmanagement-Kategorien
 - 5.1.2 Idealtypische Phasen der Entwicklung des Personalwesens
 - 5.1.3 Personalentwicklung
 - 5.1.4 Zur Bedeutung der Personalentwicklung
 - 5.1.5 „Was versteht man unter Personalentwicklung?“
 - 5.1.6 Zusammenhang zwischen Strategie und Personalentwicklung
 - 5.1.7 Ziele der Personalentwicklung
 - 5.1.8 Erwartungen an die Personalentwicklung
 - 5.1.9 Funktionsfelder der Personalentwicklung
 - 5.1.10 Verantwortung für die Personalentwicklung
 - 5.1.11 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung bedingen einander
 - 5.1.12 Thesen für die Durchführung von Fördermaßnahmen für MitarbeiterInnen von KMU
- 5.2 Strukturelle, organisatorische und rechtliche Grundlagen der Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland
 - 5.2.1 Entstehung der „dualen“ Berufsausbildung
 - 5.2.2 Eckpunkte der Berufsbildungspolitik ab 1960
 - 5.2.3 Allgemeine Vorschriften zur Berufsbildung
 - 5.2.4 Das Bildungssystem und seine Teilsysteme
 - 5.2.5 Das duale System der Berufsausbildung
 - 5.2.6 Die Dualitäten (= Unterschiede) im dualen System
 - 5.2.7 Struktur des dualen Systems der Berufsbildung
 - 5.2.8 Warum sollte man die Berufsausbildung in die Personalentwicklung einbauen?
 - 5.2.9 Berufsausbildung - Fakten und Zahlen
 - 5.2.10 Berufsausbildung - Kosten
 - 5.2.11 Was bedeutet die dreijährige Ausbildung
 - 5.2.12 Die Rechtsgrundlagen
 - 5.2.13 Ausbilder - Auszubildender - Ausbilder
 - 5.2.14 Ausbildungsverordnungen - Grundlage der betrieblichen Berufsausbildung
 - 5.2.15 Zuständige Stellen für Berufsbildung gemäß BBiG
 - 5.2.16 Eignung des Auszubildenden und Ausbilders
 - 5.2.17 Prüfungen in der Erstausbildung
- 5.3 Berufliche Weiterbildung
 - 5.3.1 Wesen

- 5.3.2 Ziel
 - 5.3.3 Arten
 - 5.3.4 Formen
 - 5.3.5 Gliederung der Weiterbildung - Begriffspyramide
 - 5.3.6 Historische Entwicklung der betrieblichen Bildung und Weiterbildung
 - 5.3.7 Weiterbildungsschwerpunkte im betrieblich-beruflichen Bereich
 - 5.3.8 Weiterbildungsverhalten der Unternehmen
 - 5.3.9 Art des Vorgehens in der Weiterbildung nach Betriebsgröße / Anzahl der Beschäftigten
 - 5.3.10 Dauer der beruflichen Weiterbildung
 - 5.3.11 Weiterbildungsbarrieren aus Sicht der Betriebe
 - 5.3.12 Weiterbildungserschwerisse aus Sicht der Beschäftigten
 - 5.3.13 Verfahren arbeitsplatznaher betrieblicher Weiterbildung
 - 5.3.14 Weiterbildungskosten
 - 5.3.14.1 Kostenarten der betrieblichen Weiterbildung
 - 5.3.14.2 Strategien zur Minimierung der Weiterbildungskosten
 - 5.3.14.3 Betriebliche Weiterbildung hat einen hohen Stellenwert
 - 5.3.15 Überlegungen zum individuellen Nutzen beruflicher Weiterbildung aus bildungsökonomischer Sicht
 - 5.3.15.1 Humankapitaltheoretischer Hintergrund
 - 5.3.15.2 Nutzenindikatoren
 - 5.3.15.3 Der Fortbildungsnutzen
 - 5.3.16 Weiterbildungsqualität
 - 5.3.17 Bildungscontrolling
 - 5.3.17.1 Was versteht man unter Bildungscontrolling?
 - 5.3.17.2 Transparenz durch ein ganzheitliches Bildungscontrolling
 - 5.3.17.3 Aufgaben des Bildungscontrolling
 - 5.3.17.4 Thesen zum Bildungscontrolling
 - 5.3.17.5 Phasen des Weiterbildungsprozesses und Ziele des Bildungscontrolling
 - 5.3.17.6 Höhere Bildungsaufwendungen und Legitimationsdruck
 - 5.3.17.7 Ganzheitliches Bildungscontrolling im Funktionszyklus betrieblicher Bildungsarbeit
 - 5.3.17.8 Quantitative und qualitative Bildungscontrollinginstrumente
 - 5.3.17.9 Vorteile eines ganzheitlichen Bildungscontrolling
 - 5.3.17.10 Gefahren des Bildungscontrolling
 - 5.3.18 Berufliche Kompetenzentwicklung als ganzheitlicher Lehr- und Lernprozeß
- 6 Durch Organisationsentwicklung (OE) zu neuen und produktiven Arbeitsstrukturen**
- 6.1 Was versteht man unter OE?
 - 6.2 Geschichte der OE
 - 6.3 Ziele der OE
 - 6.4 Grundwerte der OE
 - 6.5 Widerstände gegen Wandel
 - 6.6 Rollen im OE-Prozeß

- 6.7 Die Rollen des OE-Beraters
- 6.8 Strategien der Einführung von OE

Qualität ist nicht alles - aber ohne Qualität ist alles nichts

- 7.1 Qualitätsdefinition im Beamtendeutsch nach DIN 55 350 von 1987
- 7.2 Qualitätsdefinition im Volksmund
- 7.3 Kritische Faktoren für Qualität
- 7.4 Bausteine des Umfassenden Qualitätsmanagement - Qualität als Voraussetzung zur Rationalisierung
- 7.5 Der Qualitätskreis
- 7.6 Return on Quality
- 7.7 Sechs Leitsätze
- 7.8 Geschichte
- 7.9 Normung
- 7.10 Gründe für ein Qualitätsmanagement-System
- 7.11 „Qualität in Amerika“ - Der Kriterienkatalog des Malcolm Baldrige Award
- 7.12 Qualität wird belohnt!
- 7.13 Mitarbeitermotivation
- 7.14 Kundenorientierung
 - 7.14.1 Was ist ein Kunde?
 - 7.14.2 Warum ist Kundenorientierung so wichtig?
 - 7.14.3 Kundenorientierung im Regelkreissystem
 - 7.14.4 Konsequente Kundenorientierung
- 7.15 Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg
- 7.16 Kreislauf des Mißerfolges
- 7.17 Kreislauf des Erfolges
- 7.18 Kundenorientierte Produktion
- 7.19 Kundenorientiertes Qualitätsmanagement
- 7.20 Kundenorientierung - Grundidee: Tiefe vor Breite
- 7.21 Umsatzsteigerung durch Kundenbindung
- 7.22 Sechs Grundregeln der Kundenbindung
- 7.23 In drei Schritten vorgehen
- 7.24 Thesen zum Total-Quality-Management
- 7.25 Was kann das Total-Quality-Management bewirken?
- 7.26 TQM - Definition nach DIN EN ISO 8402
- 7.27 Das Umwelt-Management-System

8 Lernende Organisation

- 8.1 Was ist eine lernende Organisation?
- 8.2 Wodurch sind nicht-lernende Organisationen gekennzeichnet?
- 8.3 Aussagen zu „Lernenden Organisationen“
- 8.4 Komponenten zur Charakterisierung einer lernenden Organisation

- 8.5 Konzeptionelle Ansätze einer Lernenden Unternehmung
- 8.6 Was versteht man unter organisationalem Lernen?
- 8.7 Verschiedene Ansätze des Organisationslernens

Theoretische Abhandlung

9 Instrumente und Werkzeuge der Reorganisation

- 9.1 Informationsphase
 - 9.1.1 Information für Inhaber und Geschäftsleitung
 - 9.1.2 Information der Führungskräfte
 - 9.1.3 Information des Betriebsrates
 - 9.1.4 Mitarbeiterinformation
- 9.2 Unternehmensdiagnose
 - 9.2.1 Nutzen der Diagnose
 - 9.2.2 Durchführung der Diagnose
- 9.3 Präsentation und Visualisierung
 - 9.3.1 Was ist eine Präsentation?
 - 9.3.2 Die vier Seiten einer Präsentation
 - 9.3.3 Der äußere Rahmen einer Präsentation
 - 9.3.4 Vorbereitung einer Präsentation
 - 9.3.5 Der Aufbau und die Durchführung der Präsentation
 - 9.3.6 Tips und Verhaltensregeln für die Präsentation
 - 9.3.7 Über den Umgang mit Lampenfieber
 - 9.3.8 Visualisierung
 - 9.3.9 Ziele der Visualisierung
 - 9.3.10 Die Hilfsmittel
 - 9.3.11 Der Umgang mit Präsentationsmedien
- 9.4 Moderation
 - 9.4.1 Entstehung
 - 9.4.2 Was versteht man unter Moderation?
 - 9.4.3 Warum Moderation?
 - 9.4.4 Die Aufgabe der Moderation
 - 9.4.5 Die Aufgaben des Moderators
 - 9.4.6 Moderationsregeln
 - 9.4.7 Allgemeiner Ablauf einer Moderation
- 9.5 Kommunikation
 - 9.5.1 Pragmatische Axiome nach Paul Watzlawick
 - 9.5.2 Grundregeln der Kommunikation
 - 9.5.3 Die „Vier-Seiten-Botschaft“
 - 9.5.4 Konzeptioneller Bezugsrahmen der innerbetrieblichen Kommunikation
 - 9.5.5 Typische Fallen: Wann Kommunikation mißlingt
 - 9.5.6 Check: Wie gut ist Ihre Kommunikationskultur?
 - 9.5.7 Elf kommunikative Todsünden
 - 9.5.8 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation