
Barbara Heitger / Annika Serfass

Unternehmens- entwicklung

Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	V
Über das Buch und unsere Arbeit	V
Gebrauchsanweisung	IX
Dankeschön	XIII
1. Trends und Einführung in unser Modell für Unternehmens- entwicklung	1
1.1 Trends und Entwicklungen	1
1.2 Systemische Unternehmensentwicklung – rekapituliert in fünf Minuten	5
2. Unternehmensentwicklung – ihre »DNA« und Heraus- forderungen	11
2.1 Strategie	14
2.1.1 Grundlegendes zur Strategiearbeit	14
2.1.2 Aktuelle Herausforderungen für Strategiearbeit	17
2.2 Organisation	20
2.2.1 Grundlegendes zur Organisation	21
2.2.2 Aktuelle Herausforderungen für Organisationsgestaltung ...	24
2.3 Personen: Kompetenzen, Verhalten und die Beziehung Unternehmen – Mitarbeiter	27
2.3.1 Grundlegendes zur Beziehung Unternehmen – Mitarbeiter ..	27
2.3.2 Aktuelle Herausforderungen für die Beziehung Unternehmen – Mitarbeiter	31
2.4 Führung	34
2.4.1 Grundlegendes zur »DNA« von Führung	34
2.4.2 Aktuelle Herausforderungen für Führung	37
2.5 Wandel – integrierte Unternehmensentwicklung	42
2.5.1 Grundlegendes zur Unternehmensentwicklung	42
2.5.2 Aktuelle Herausforderungen für integrierte Unternehmens- entwicklung	47

3. Ent-Scheidungen	53
3.1 Ent-Scheidung 1: Innovation	54
3.1.1 Woher kommt Innovation?	56
3.1.2 Arten von Innovationen	57
3.1.3 Intensität von Innovation	58
3.1.4 Warum radikale Innovation so schwierig ist	59
3.1.5 Innovationsstrategie	63
3.1.6 Innovationsorganisation	64
3.1.7 Welche Personen braucht man für Innovation?	73
3.1.8 Zusammenfassung: Wie »führt« man Innovation?	76
3.1.9 Wie misst man Innovation?	77
3.2 Ent-Scheidung 2: Internationalisierung und Interkulturalität	80
3.2.1 Internationalisierung	81
3.2.2 Interkulturalität	93
3.3 Ent-Scheidung 3: Virtuelle Zusammenarbeit	103
3.3.1 »The Virtue of Virtuality« – die Tugend der Virtualität	103
3.3.2 Organisation – eines Teams und im System	105
3.3.3 Führung	108
3.3.4 Personen	112
3.3.5 Strategie	116
3.3.6 Herausforderungen	118
3.4 Ent-Scheidung 4: Digitalisierung, Web 2.0 und Media Literacy	121
3.4.1 Strategie: neue Treiber – noch kein Bild	125
3.4.2 Organisationale Anbindung und Nutzung	127
3.4.3 Auswirkungen auf Personen	134
3.4.4 Führung	138
3.4.5 Warum nicht? – Risiken und Gründe gegen die Nutzung	141
3.4.6 Wie jetzt? – Herausforderungen im Einsatz	143
3.4.7 Und der Gewinner ist: der Kunde	146
3.4.8 Do's and Don'ts	147
3.4.9 Kleines Web-2.0-Wörterbuch	148
3.5 Ent-Scheidung 5: Lösungsgeschäft als Ko-Kreation	152
3.5.1 Ko-Kreation: Abgrenzung und Entwicklung	154
3.5.2 Strategie	160
3.5.3 Personen	161
3.5.4 Führung	165
3.5.5 Kunden	166
3.5.6 Organisation	167
3.5.7 Der Weg zum Lösungsgeschäft: Dual Business Transformation	171
3.5.8 Nachteile und Risiken	172

3.6	Ent-Scheidung 6: Strategische Kooperationen	174
3.6.1	Strategie.	175
3.6.2	Kooperationen – eine Annäherung.	176
3.6.3	Kooperationen und ihre Herausforderungen.	178
3.6.4	Organisation der Kooperationsstrukturen – klassische und neuere Formen.	181
3.6.5	Veränderte Kooperationsbedingungen	186
3.6.6	Kooperation aufbauen.	188
3.6.7	Kooperationen am Leben halten: Führung und Organisation	191
3.6.8	Gefahrensignale in Kooperationen	195
3.7	Ent-Scheidung 7: Governance, Compliance und Business Ethics . .	197
3.7.1	Definition und Abgrenzung.	199
3.7.2	Chancen und Herausforderungen	201
3.7.3	Strategie.	206
3.7.4	Organisation.	208
3.7.5	Personen	217
3.7.6	Führung.	220
3.8	Ent-Scheidung 8: Resilienz – Robustheit und Agilität	222
3.8.1	Balance zwischen Robustheit und Agilität	224
3.8.2	Strategie = stabiler Kern, sinnvolle Ausrichtung.	229
3.8.3	Organisation.	231
3.8.4	Personen	236
3.8.5	Führung.	238
3.9	Ent-Scheidung 9: Finanzierung und Liquidität	243
3.9.1	Logik der Finanzmärkte gegenüber Logik der Realwirtschaft.	246
3.9.2	Geld als Rohstoff – mehr Liquidität bitte!	251
3.9.3	Die Position der Finanzfunktionen in Unternehmen	254
3.10	Ent-Scheidung 10: Nachhaltigkeit.	267
3.10.1	Definition und warum dieses Thema?	268
3.10.2	Status quo.	272
3.10.3	Barrieren.	274
3.10.4	Externe Akteure.	276
3.10.5	Strategie	280
3.10.6	Organisation	284
3.10.7	Controlling und Evaluation.	286
3.10.8	Personen.	287
3.10.9	Führung	288

4. Unternehmensentwicklung – neue Wege	295
4.1 Der rote Faden der Unternehmensentwicklung im VUKA-Umfeld	295
4.2 Strategie im VUKA-Kontext	303
4.3 Organisation – neue Herausforderungen im VUKA-Umfeld	306
4.3.1 Starker zentraler Kern und starke dezentrale Einheiten	306
4.3.2 Agile Organisationen	307
4.3.3 Komplexe und ausdifferenzierte Steuerungssysteme und -instrumente	308
4.3.4 Hybride als Arbeitsformate der Organisation, wenn es um »Explore« geht	310
4.4 Anforderungen an Führung im VUKA-Umfeld	311
4.4.1 Systemdynamik verstehen – adäquate Führung und Steuerung entscheiden	311
4.4.2 Settings schaffen für Regeneration, Reflexion und Erneuerung bzw. Öffnung	313
4.4.3 In Führung als kollektive Mannschaftsleistung investieren	313
4.4.4 Netzwerk- und Community-Kompetenz verbunden mit »Social Media Literacy« und Kompetenz zu digitaler Transformation	314
4.5 Personen: die Beziehung Mitarbeiter – Unternehmen weiterentwickeln	314
4.5.1 Den materiell-psychologischen Kontrakt zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen erneuern	315
4.5.2 Konsequenter Fokus auf Engagement und Commitment der Mitarbeitenden	317
4.5.3 Integration, übergreifende Zusammenarbeit und Netzwerkintelligenz entwickeln und stärken	318
4.5.4 Designprinzipien für Engagement und Kooperation	318
5. Fallstudien	321
5.1 Fall 1 Netzwerkökonomie: viele Köche – beste Küche	323
5.1.1 Ablauf und Elemente	324
5.1.2 Reflexion	328
5.2 Fall 2 Von der Hardware zur Lösung – Programm-Management für Dual Business Transformation	331
5.2.1 Die Ausgangssituation des Unternehmens in Österreich	332
5.2.2 Vorgehen: Programm für ein neues Geschäft	333

5.2.3	Das Besondere an diesem Programm	336
5.2.4	Reflexion	336
5.3	Fall 3 East meets West – Herausforderung Internationalisierung und interkulturelles Verstehen	337
5.3.1	Einführung	338
5.3.2	Die Firmen	338
5.3.3	Strategie und Architektur	341
5.3.4	Erfahrungen in der Phase: Vorbereitung	344
5.3.5	Erfahrungen in der Phase: Know-how-Transfer	346
5.3.6	Erfahrungen in der Phase: Konsolidierung der neuen Produktion	351
5.3.7	Reflexion zu Change bei Produktionsverlagerungen	351
5.4	Fall 4 Scrum – nützlich für komplexe Projekte in traditionellen Unternehmen?	353
5.4.1	Methoden zur Planung und Umsetzungssteuerung von temporären Aufgaben	353
5.4.2	Anlass, Anliegen und Ziele des Vorhabens	354
5.4.3	Masterplan, Architektur und Phasen	354
5.4.4	Schwierigkeiten und unerwartete Erfolge	355
5.4.5	Reflexion	362
5.5	Fall 5 Den Wandel verändern	364
5.5.1	Kontext des Unternehmens	364
5.5.2	Die Vorbereitungsphase	365
5.5.3	Der Off-site Workshop	368
5.5.4	Was nehmen Teilnehmende und Beratende mit?	370
5.5.5	Worauf es in Zukunft in dieser Organisation ankommen wird – Gedanken, die sich auch übertragen lassen	371
5.6	Fall 6 Das »Global Leadership Programm« – Brückenschläge zwischen individuellem Lernen, Team-Lernen und Unternehmensentwicklung	373
5.6.1	Der Business Case	373
5.6.2	Die Teilnehmenden	375
5.6.3	Ziele und Inhalte	375
5.6.4	Die Entwicklungs- und Lern-Architektur	376
5.6.5	Die Rolle der Unternehmensleitung	379
5.6.6	Globale Durchführung und »Immersion Learning«	380
5.6.7	Die Zusammenarbeit im Staff Team: Mit wem und wie arbeiten wir?	381
5.6.8	Zwischenbilanz: Was haben wir erreicht?	382
5.6.9	Wie kann/muss es weitergehen?	383
5.7	Fall 7 Human Resources Business Partner – All in one?	384
5.7.1	Die Ausgangssituation	384

5.7.2	Diagnose – Klärung der Veränderungs- und Qualifizierungsziele	386
5.7.3	Das Programm zur Umsetzung der HR-Strategie und -Organisation	387
6.	Werkzeuge – Einführung zum Online-Angebot	395
	Autoren- und Mitwirkendenverzeichnis	409