

Systemisches Management

# Unternehmensentwicklung

Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen

von

Barbara Heitger, Annika Serfass

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Stuttgart 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 7910 3300 6

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung . . . . .	V
Über das Buch und unsere Arbeit . . . . .	V
Gebrauchsanweisung . . . . .	IX
Dankeschön ... . . . .	XIII
<b>1. Trends und Einführung in unser Modell für Unternehmensentwicklung . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Trends und Entwicklungen . . . . .	1
1.2 Systemische Unternehmensentwicklung – rekapituliert in fünf Minuten . . . . .	5
<b>2. Unternehmensentwicklung – ihre »DNA« und Herausforderungen . . . . .</b>	<b>11</b>
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 Unternehmensentwicklung . . . . .	47

<b>3. Ent-Scheidungen</b> .....	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

<b>4. Unternehmensentwicklung – neue Wege</b> . . . . .	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
<b>5. Fallstudien</b> . . . . .	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
<b>6.</b>	<b>Werkzeuge – Einführung zum Online-Angebot . . . . .</b>	<b>395</b>
	Autoren- und Mitwirkendenverzeichnis . . . . .	409