

# Inhalt

Vorwort ..... 19

## **Organisation und Gestaltung ..... 21**

### **Organisationsdesign heute. Ein pragmatischer Ansatz zur Entwicklung einer Hochleistungsorganisation ..... 23**

*Gerhard Graf*

1. Einleitung und Zielsetzung ..... 24
2. Exkurs: Organisation und das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre ..... 25
3. Der Organisationsbegriff ..... 28
4. Überblick über die wichtigsten organisationstheoretischen Ansätze ..... 30
5. Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen ..... 38
6. Das TCG-9-Stufen-Modell zum Design einer Hochleistungsorganisation. 62
7. Einfluss der Kultur auf Organisationsstrukturen ..... 87
8. Lern- und Kontrollfragen ..... 93
9. Verwendete Literatur ..... 94

### **Industrialisierung interner Dienstleistungs- und Verwaltungsprozesse durch den Aufbau eines Shared-Service-Centers ..... 96**

*Matthias Egelhaaf*

1. Warum Shared Services immer wichtiger werden ..... 97
2. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Umsetzung ..... 100
3. Vorgehensmodell für die nachhaltige Implementierung ..... 111
4. Die logische Weiterentwicklung von Shared Services ..... 112
5. Lern- und Kontrollfragen ..... 115
6. Literaturverzeichnis ..... 115

### **Nachhaltige Unternehmensentwicklung als Oberziel eines Integrierten Managements – Das Management der Lebenszykluskurve – Theorie und Beispiele aus der Praxis ..... 117**

*Christian Abegglen*

1. Integriertes Management und Unternehmensentwicklung ..... 118
2. Wie packen Unternehmen Fragen ihrer Zukunftsbewältigung üblicherweise an? ..... 123
3. Welche Unternehmensentwicklungs-Konzepte haben sich bewährt? ..... 126
4. Wie sieht der typische Lebensverlauf eines Unternehmens über die Zeitachse aus? ..... 131
5. Wie gestaltet sich die Architektur bzw. der Prozess eines Lebenszykluskonzeptes und damit das Management der Lebenszykluskurve? ..... 138

6. Schlussfolgerungen .....	143
7. Lern- und Kontrollfragen.....	145
8. Verwendete und weiterführende Literatur.....	146

**Organizational Maturity – oder: Wie reif muss eine High-Performance-Organisation sein ... ? ..... 147**

*Robert Neumann*

1. Hintergrund und Zielsetzung .....	148
2. Die Reife als Ausdruck von Fähigkeiten, Kompetenzen, Intelligenz und Entwicklung .....	149
3. Die Grundstruktur von Reifegradmodellen.....	152
4. Gängige Reifegradmodelle im Überblick .....	154
5. Bestimmungsgrößen eines Transformation Maturity Models (TMM) – auf dem Weg zur professionellen Unternehmung.....	164
6. Zusammenfassung.....	175
7. Lern- und Kontrollfragen.....	175
8. Verwendete und weiterführende Literatur.....	176

**Veränderung und Entwicklung ..... 179**

**Professionalität im Change Management. Veränderungen in Gang bringen und wirksam umsetzen ..... 181**

*Robert Neumann*

1. Change Management als Wettbewerbsfaktor .....	182
2. Theorien der Veränderung von und in Organisationen .....	186
3. Dimensionen der Veränderung .....	196
4. Begleiterscheinungen, Effekte und Dynamiken bei Veränderungen .....	199
5. Die wichtigsten Qualitätsmerkmale und Erfolgskriterien im Veränderungsmanagement.....	205
6. Abschließende Bemerkungen .....	241
7. Lern- und Kontrollfragen.....	242
8. Verwendete und weiterführende Literatur.....	243

**Projektmanagement bei Organisations- und Managementprojekten. Eine besondere Herausforderung im Umgang mit Komplexität und Dynamik ..... 245**

*Gerhard Graf / Martin Bergmann*

1. Einleitung und Zielsetzung .....	246
2. Charakteristiken von Organisations- und Managementprojekten.....	248
3. Projektsteuerung und Projekt-Governance als zentrales Erfolgselement von Organisations- und Managementprojekten.....	264
4. Lern- und Kontrollfragen.....	279
5. Verwendete Literatur.....	279

<b>Entwicklung, Veränderung und Neugestaltung von Unternehmen durch Transformationsmanagement .....</b>	<b>280</b>
<i>Gerhard Graf / Robert Neumann</i>	
1. Ausgangssituation, Hintergrund und Problemstellung.....	281
2. Was ist Transformationsmanagement? .....	282
3. Die theoretische Basis zum effizienten Transformationsmanagement .....	283
4. Zusammenfassung und Ausblick .....	291
5. Lern- und Kontrollfragen.....	291
6. Verwendete und weiterführende Literatur.....	291
<b>Kooperation und Zusammenarbeit .....</b>	<b>293</b>
<b>Unternehmenskooperationen. Aufbau, Gestaltung und Nutzung .....</b>	<b>295</b>
<i>Ursula Liebhart</i>	
1. Einleitung.....	296
2. Einführung in Unternehmenskooperationen .....	297
3. Gestaltungsdimensionen von Unternehmenskooperationen .....	310
4. Verhaltensdimensionen in Unternehmenskooperationen .....	320
5. Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskooperationen .....	332
6. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen .....	346
7. Lern- und Kontrollfragen.....	348
8. Weiterführende Literatur .....	349
<b>Wissensmanagement in netzwerkähnlichen Unternehmensverbänden .....</b>	<b>351</b>
<i>Robert Neumann</i>	
1. Rationalisierungen des Wissensmanagements .....	352
2. Möglichkeiten und Grenzen eines Wissensmanagements in Netzwerken und Unternehmenskooperationen.....	354
3. Wissensmanagement in einer Unternehmenskooperation – ein Anwendungsfall in der High-Tech-Branche .....	359
4. Abschließende Bemerkungen .....	362
5. Lern- und Kontrollfragen.....	362
6. Literaturhinweise .....	363
<b>Virtuelles Team Management im Projekt – ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von High Performance Teams .....</b>	<b>365</b>
<i>Gerhard Graf</i>	
1. Zum Hintergrund .....	366
2. Die Problemstellung und Zielsetzung.....	366
3. Aspekte virtuellen Team Managements .....	367
4. Virtuelles Team Management – ein Vorgehensmodell.....	370
5. Resümee und Ausblick.....	379
6. Lern- und Kontrollfragen.....	380
7. Verwendete Literatur.....	381

**Wissen und Lernen ..... 383**

**Wissensmanagement im Blickpunkt: Vom Mythos zur unternehmerischen Praxis ..... 385**

*Alexandra Müller-Stingl / Waltraud Grillitsch / Gerhard Graf*

1. Die Relevanz des Themas: Bedeutung von Wissensmanagement in der Praxis ..... 386
2. Die fundierte Basis: Grundlagen und Terminologie des Wissensmanagements ..... 387
3. Wissensmanagement in Action: Was ist zu beachten? ..... 396
4. Die „Werkzeugkiste“: Methoden und Konzepte des Wissensmanagements ..... 398
5. Wissensorientierte Veränderungsvorhaben: Eine gezielte Vorgehensweise ..... 402
6. Der Regelkreis des Knowledge Management (KM) ..... 403
7. Ein brandheißes Thema: Wissensverlust und Wissensbewahrung ..... 407
8. Wissensmessung ..... 409
9. Fallstudie: „Wissensorientierte Projektsupervision“ ..... 417
10. Das erfolgreiche Finale: Die Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement und wissensorientierten Veränderungsvorhaben ..... 419
11. Ausblick und praktische Tipps ..... 421
12. Lern- und Kontrollfragen ..... 422
13. Verwendete und weiterführende Literatur ..... 422

**Wissensmanagement und Communities of Practice (CoP) ..... 425**

*Bernhard Schmiedinger*

1. Theoretische Grundlagen zu CoP ..... 426
2. Historische Betrachtung ..... 428
3. Kriterien für Communities ..... 428
4. Unterscheidung Großunternehmen–KMU ..... 433
5. Entwicklung von Communities ..... 434
6. Zehn kritische Erfolgsfaktoren für Communities of Practice ..... 438
7. Nutzen von CoP ..... 438
8. Tools für CoP ..... 440
9. Community of Practice – Beispiel: Maschinenbauunternehmen ..... 441
10. Lern- und Kontrollfragen ..... 457
11. Verwendete Literatur ..... 457

**Der Einsatz von Wissensmanagement zur Realisierung von Shared-Service-Prinzipien ..... 459**

*Robert Neumann*

1. Entwicklungslinien, Irrtümer und Chancen eines Wissensmanagements ..... 460
2. Zielsetzung und Nutzen eines „Shared-Service“-Ansatzes ..... 465
3. Die Realisierung des Lead-Buyer-Modells aus der Wissensperspektive .. 468

4. Zusammenfassende Bemerkungen .....	475
5. Verwendete und weiterführende Literatur.....	476

**Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, Praxiserfahrungen..... 478**

*Volker Heyse*

1. Ausgangssituation .....	479
2. Gegenstandsbestimmung Kompetenzmanagement.....	479
3. KODE®X: Kompetenzmodell und Instrumentenkasten .....	483
4. Verbindung unterschiedlicher Verfahren im Rahmen des Kompetenzmanagements .....	518
5. Software-gestützte Arbeit mit KODE®X am Beispiel Competenzia (S. Buhr/S. Ortmann) .....	519
6. Lern- und Kontrollfragen.....	531
7. Literatur.....	532

**Personal und Arbeit..... 533**

**Human Resource Management aktuell – Herausforderungen,  
Lösungsansätze, Trends..... 535**

*Ursula Liebhart*

1. Einführung, Entwicklung und Trends des Human Resource Management (HRM).....	536
2. Organisation des HRM .....	541
3. Aufgabenfelder und Prozesse des Personalmanagements im Überblick...	550
4. Personalplanung .....	551
5. Personalmarketing.....	556
6. Personalbeschaffung .....	563
7. Personalführung und -beurteilung.....	572
8. Personalentwicklung .....	578
9. Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle .....	584
10. Trennungsmangement .....	588
11. Personalcontrolling .....	591
12. Trends der nächsten Jahre .....	595
13. Lern- und Kontrollfragen.....	596
14. Weiterführende Literatur .....	597

**Development Center/Assessment Center „Future Mind®“.  
Eine neue, innovative und sehr effiziente Form zur Potenzialbeurteilung  
und Mitarbeiterauswahl..... 601**

*Gerhard Graf / Martin Sonnert / Natalie Hagedorn / Robert Neumann*

1. Ausgangssituation, Hintergrund und Problemstellung.....	602
2. Grundstruktur des Assessment Centers/Development Centers „Future Mind®“ .....	605
3. Besonderheiten und Nutzen des AC/DC „Future Mind®“ – kritische Würdigung.....	613

4. Lern- und Kontrollfragen.....	615
5. Literatur.....	615

**Generation Resource Management – Innovative Human-Resource-Konzepte im demografischen Wandel..... 616**

*Markus Rimser*

1. Die Zukunft der Ressource Personal .....	617
2. Die demografische Entwicklung .....	620
3. Die Konsequenzen des demografischen Wandels.....	625
4. Handlungsfelder für Unternehmen .....	629
5. Generation Resource Management .....	630
6. Lern- und Kontrollfragen.....	650
7. Literatur.....	651

**Management und Führung ..... 655**

**Managementtheorie: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen ..... 657**

*Alexandra Müller-Stingl/Gerhard Graf*

1. Grundlagen.....	658
2. Managementparadigmen.....	660
3. Führungstechniken.....	670
4. Die Führungskraft im Wandel der Zeit.....	675
5. Ein pragmatisches Fazit .....	687
6. Lern- und Kontrollfragen.....	688
7. Verwendete und weiterführende Literatur.....	689

**Qualifizierte Intuition ..... 692**

*Linda Pelzmann*

1. Ist Intuition ein guter Ratgeber? .....	693
2. Kein Gegensatz zwischen Verstand und Gefühl .....	694
3. Forschungsergebnisse.....	695
4. Der schnelle Brüter .....	698
5. Schwächen der Intuition.....	700
6. Manipulation der Intuition .....	701
7. Lern- und Kontrollfragen.....	702
8. Literatur.....	702

**„Mind-Settings“ im Management – Gedanken zum „Führungskraft-SEIN“ ... 704**

*Robert Neumann*

Verwendete und weiterführende Literatur .....	714
---	-----

Autoren .....	717
Index .....	721

# Abbildungsverzeichnis

## Organisationsdesign heute. Ein pragmatischer Ansatz zur Entwicklung einer Hochleistungsorganisation

Abbildung 1: Die bedeutendsten organisationstheoretischen Ansätze und deren maßgebliche Vertreter .....	31
Abbildung 2: Die vier Hauptdimensionen zur Organisationsstruktur.....	39
Abbildung 3: Beispiel der Spezialisierung und Abteilungsbildung nach Verrichtung bzw. Funktion.....	41
Abbildung 4: Beispiel der Spezialisierung und Abteilungsbildung nach Objekt bzw. Dienstleistung bei einem Versicherungsunternehmen .....	41
Abbildung 5: Beispiel der Spezialisierung und Abteilungsbildung nach Kundengruppen bzw. Regionen anhand eines Versicherungsunternehmens .....	42
Abbildung 6: Aufbau eines klassischen Einliniensystems.....	47
Abbildung 7: Der Idealtyp des Mehrliniensystems.....	47
Abbildung 8: Darstellung von Stabsstellen und Stabsabteilungen in Organisationen.....	50
Abbildung 9: Beispiel eines Produktmanagements innerhalb des Marketingbereiches.....	52
Abbildung 10a: Beispiel einer funktionsübergreifenden Einordnung des Produktmanagements .....	52
Abbildung 10b: Beispiel einer Produkt-Matrix-Organisation .....	53
Abbildung 11: Beispiel des Produktmanagements durch Produktkomitees.....	54
Abbildung 12: Zusammenspiel des Gesamtsystems der Unternehmensgestaltung im Kontext .....	63
Abbildung 13: Übersicht des TCG-9-Stufen-Modells.....	65
Abbildung 14: Prinzipielle Möglichkeiten zu den strategischen Geschäftsfeldern .....	66
Abbildung 15: Beispiel einer strategischen Geschäftsfeldmorphologie anhand der MYRCOM AG .....	67
Abbildung 16: Prinzipielle Produkt-Markt-Kombinationen des IT-Dienstleisters im Gesamtblick .....	68
Abbildung 17: Zuschnitt der verschiedenen Organisationseinheiten .....	69
Abbildung 18: Kernfunktionen der SGFs.....	72
Abbildung 19: Zentrale Funktionen zur Effizienzsteigerung des Unternehmens ...	73
Abbildung 20: Zentrale Funktionen zur Gesamtsteuerung des Unternehmens.....	73
Abbildung 21: Grundausrichtung der funktionalen Aufgabenbereiche in Unternehmen.....	74
Abbildung 22: Beispiel der Zusammensetzung einer Unternehmensleitung.....	81
Abbildung 23: Darstellung der Unternehmensentwicklung und Verankerung des Projektmanagements im Unternehmen.....	83
Abbildung 24: Dynamisierung von Dienstleistungsfunktionen in der Unternehmensstruktur.....	85

Abbildung 25: Geschäftsaufbau und Führungssystem der MYRCOM AG ..... 86  
Abbildung 26: Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung von  
Geschäftsfeldern ..... 86  
Abbildung 27: Typische Karrierepfade eines deutschen (links) und eines  
britischen (rechts) Managers..... 91

**Industrialisierung interner Dienstleistungs- und Verwaltungsprozesse durch den Aufbau eines Shared-Service-Centers**

Abbildung 1: Verankerung eines Shared-Service-Centers in der  
Unternehmensorganisation..... 104  
Abbildung 2: Zusammenfassung der potenziellen Prozesse für ein Shared-  
Service-Center ..... 106  
Abbildung 3: Das Einbinden des Shared-Service-Centers in das  
Gesamtunternehmen.....110  
Abbildung 4: Vorgehensmodell in fünf Phasen für die Implementierung von  
Shared Services.....112

**Nachhaltige Unternehmensentwicklung als Oberziel eines Integrierten Managements – Das Management der Lebenszykluskurve – Theorie und Beispiele aus der Praxis**

Abbildung 1: Das St. Galler Konzept Integriertes Management von  
Knut Bleicher ..... 122  
Abbildung 2: Spielarten der Unternehmensentwicklung ..... 123  
Abbildung 3: Das St. Galler Unternehmensentwicklungsmodell ..... 128  
Abbildung 4: Road Map des Change Management ..... 130  
Abbildung 5: Phasen im Lebenszyklus ..... 132  
Abbildung 6: Praxisbeispiel für Phase 1 und 2 – Dos/Don'ts ..... 137  
Abbildung 7: Eisberg ..... 139  
Abbildung 8: Radar 1 ..... 140  
Abbildung 9: Radar 2 ..... 141  
Abbildung 10: Strategie ..... 142

**Organizational Maturity – oder: Wie reif muss eine High-Performance-Organisation sein ... ?**

Tabelle 1: Die Kompetenzniveaus der Fähigkeitsgrade im kontinuierlichen  
CMMI ..... 157  
Abbildung 1: Die fünf unterschiedlichen Entwicklungsstufen..... 155  
Abbildung 2: Schlüsselprozesse und Prozessthemenbereiche des P-CMM..... 158  
Abbildung 3: Umfang des Leadership Maturity Models (LMM)..... 159  
Abbildung 4: Reifegrade und Disziplinen im Leadership Maturity Model  
(LMM) ..... 160  
Abbildung 5: Ebenvernetzung im OPM3 ..... 162  
Abbildung 6: Reifegrade des OPM3 ..... 163  
Abbildung 7: Einbettung und Vernetzung der Best Practices in OPM3..... 163  
Abbildung 8: Transformations-Perspektiven..... 166  
Abbildung 9: Transformation-Maturity Scoring ..... 171



## **Professionalität im Change Management. Veränderungen in Gang bringen und wirksam umsetzen**

Tabelle 1: Readyness-Assessment.....	211
Abbildung 1: Zentrale Herausforderungen im Management .....	183
Abbildung 2: Change-Management-Fehler als Herausforderung .....	184
Abbildung 3: Die häufigsten Umsetzungsbarrieren bei Veränderungsprozessen nach einer CapGemini-Studie 2003/2008, S. 36 .....	185
Abbildung 4: Kernelemente einer Theorie selbstreferentieller Systeme.....	187
Abbildung 5: Das Eigenleben von Organisationen.....	188
Abbildung 6: Das rekursive Verhältnis von Strukturen und Verhalten .....	189
Abbildung 7: Unterschiedliche Ebenen organisationalen Lernens .....	190
Abbildung 8: Veränderung als Lernprozess .....	191
Abbildung 9: Der Balanceakt der Veränderung .....	193
Abbildung 10: Pfade der Veränderung – „Change tracks“ .....	195
Abbildung 11: Angstniveaus.....	201
Abbildung 12: Treiber der Veränderung.....	202
Abbildung 13: Typische Reaktionsmuster bei Veränderungen .....	203
Abbildung 14: Methodenmix in der Unternehmensdiagnose .....	207
Abbildung 15: Arbeitsschritte der Unternehmensdiagnose .....	208
Abbildung 16: Integrative Betrachtung des Unternehmens .....	209
Abbildung 17: Risikomanagement im Change-Prozess.....	211
Abbildung 18: Datenerhebungsart.....	212
Abbildung 19: Priorisierte Durchbruchsthemen .....	214
Abbildung 20: Umsetzungsunterstützung mittels Change-Promotoren .....	220
Abbildung 21: Einstellungen gegenüber Veränderungen (CapGemini-Studie 2003/2008, S. 23) .....	221
Abbildung 22: Elemente eines Corporate Change Governance Systems .....	221
Abbildung 23: Festgelegte Durchbruchsthemen .....	225
Abbildung 24: Change Organisation nach Corporate-Change-Governance- Gesichtspunkten.....	225
Abbildung 25: Vorgehenskonzept zum Management von Veränderungen.....	227
Abbildung 26: Prinzip der „rollierenden Planung“ auf vier Ebenen.....	228
Abbildung 27: Geplante Teilprojekte entlang der Roadmap .....	230
Abbildung 28: Phasenmodell des Integrationsprozesses.....	231
Abbildungen 29–32: Prozess-Planung auf vier Ebenen .....	233
Abbildung 33: Prozess-Dynamik und das richtige „pacing“ .....	235
Abbildung 34: Supervisions-Regelkreis .....	238
Abbildung 35: Qualifikation und Partizipation als Motivatoren des Wandels .....	239
Abbildung 36: Erfolgsfaktoren im Change Management nach der CapGemini- Studie, S. 37 .....	241

## **Projektmanagement bei Organisations- und Managementprojekten. Eine besondere Herausforderung im Umgang mit Komplexität und Dynamik**

Abbildung 1: Well defined/technical Projekte versus Management- bzw. Organisationsprojekte.....	249
--	-----

Abbildung 2: Stakeholdermatrix.....	253
Abbildung 3: Stakeholdergraphik .....	253
Abbildung 4: Klassisches Phasenmodell zum Projektstart.....	254
Abbildung 5: Das Vier-Ebenen-Modell im Projektmanagement .....	255
Abbildung 6: Überblick über das rekursive Projekt-Management-Modell.....	257
Abbildung 7: Entscheidungsvielfalt, Optionen- und Alternativensystematik in Management- und Organisationsprozessen.....	258
Abbildung 8: Beispiel einer idealtypischen Projektorganisation von Organisations- und Managementprojekten .....	259
Abbildung 9: Die Kommunikationsmatrix als Analysetool.....	262
Abbildung 10: Beispiel einer konkreten Kommunikationsplanung.....	262
Abbildung 11: Beispiel einer konkreten Kommunikationsplanung .....	263
Abbildung 12: Geschäftsprozesse eines Telekommunikationsunternehmens (Projekt-Beispiel) .....	267
Abbildung 13: Intention der Managementprojekte auf externen Markt/interne Organisation (Projekt-Beispiel) .....	268
Abbildung 14: Aufbauorganisation mit Projekt-Management-Office und Projekt- Governance-Office (Projektbeispiel).....	269
Abbildung 15: Projekt-Beispiel der vier Grundpfeiler eines Projektcontrollings (basierend auf der Balanced Scorecard).....	272
Abbildung 16: Projektübergreifender Reporting-Mechanismus (Projektbeispiel) .....	273
Abbildung 18: Verantwortungs-Schwerpunkte: Linien-Manager – Projekt-Manager .....	274
Abbildung 19: Projekt-Management-Prozess, Approvals und Verantwortungs- bereiche (nach Project-Management-Institute – PMI) .....	274
Abbildung 19: Zuordnung von PM-Levels zu den Projekt-Kategorien (Projekt- Beispiel) .....	275
Abbildung 20: Synchronisation von Projekt-Governance-Prozess und Projekt- Management-Prozess (Projektbeispiel) .....	276
Abbildung 21: Qualitätssicherung durch den Governance-Prozess.....	277
Abbildung 22: Reifegradentwicklung bei allen Projekten und Unternehmensbereichen (Projektbeispiel) .....	278

### **Entwicklung, Veränderung und Neugestaltung von Unternehmen durch Transformationsmanagement**

Abbildung 1: Die 4 Ebenen des Transformationsprozesses .....	287
--	-----

### **Unternehmenskooperationen. Aufbau, Gestaltung und Nutzung**

Abbildung 1: Potenzial zur Ressourcen- und Wissensnutzung .....	298
Abbildung 2: Hierarchie – Kooperation/Netzwerk – Markt .....	299
Abbildung 3: Paradoxien im Unternehmenskooperationen .....	310
Abbildung 4: Vertrauen als Drehscheibe der Beziehungsentwicklung.....	322
Abbildung 5: Personales Vertrauen und Systemvertrauen.....	323
Abbildung 6: Typen der Kooperationspartner.....	326
Abbildung 7: Entwicklungsphasen einer Unternehmenskooperation.....	333

Abbildung 8: Weiche Faktoren der Kooperationsentwicklung .....	345
Abbildung 9: Harte Faktoren der Kooperationsentwicklung .....	345

### **Wissensmanagement in netzwerkähnlichen Unternehmensverbänden**

Abbildung 1: Hauptproduktfelder für Reinraumequipment.....	359
--	-----

### **Virtuelles Team Management im Projekt – ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von High Performance Teams**

Abbildung 1: Das Vorgehensmodell – virtuelles Team Management.....	370
Abbildung 2: Anwendungsbeispiele einer Kommunikationsplattform.....	376
Abbildung 3: Die vier Prozessebenen im Projekt- und Teamprozess .....	378

### **Wissensmanagement im Blickpunkt: Vom Mythos zur unternehmerischen Praxis**

Tabelle 1: Wissensverlustsituationen auf individueller, kollektiver und elektronischer Ebene.....	408
Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Daten, Informationen und Wissen .....	388
Abbildung 2: Überblick über unterschiedliche Wissensarten .....	389
Abbildung 3: Die Wissensspirale .....	390
Abbildung 4: Vom Informations- zum Wissensmanagement .....	394
Abbildung 5: Aufbau, Austausch und Anwendung von Wissen .....	395
Abbildung 6: Einführungspfade des Wissensmanagements .....	403
Abbildung 7: Die acht Bausteine des Wissensmanagements .....	404
Abbildung 8: Intellektuelles Kapital.....	410
Abbildung 9: Möglichkeiten der Messung und Bewertung von Wissen durch BSC, ICN und EFQM.....	414
Abbildung 10: Überblick der Messinstrumente .....	414
Abbildung 11: Wesentliche Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements.....	420

### **Wissensmanagement und Communities of Practice (CoP)**

Tabelle 1: Unterscheidung CoP und andere Strukturen.....	429
Tabelle 2: Status von Communities of Practice .....	431
Abbildung 1: Cross-Plattform Tech-Clubs bei Chrysler.....	432
Abbildung 2: Stufen der Community-Entwicklung.....	435
Abbildung 3: Entwicklungsprozess (vorgegeben).....	442
Abbildung 4: Das Vorgehensmodell im Überblick .....	444
Abbildung 5: Das Vorgehensmodell im Detail.....	445
Abbildung 6: Übergabematrix mit beispielhaften Einträgen.....	456

### **Der Einsatz von Wissensmanagement zur Realisierung von Shared-Service-Prinzipien**

Abbildung 1: Entwicklungslinien des Wissensmanagements.....	462
Abbildung 2: Dualer Ansatz zur Realisierung von Management-Programmen..	464
Abbildung 3: Ziele von Shared Services.....	466
Abbildung 4: Shared-Service-Organisationskonfiguration.....	467
Abbildung 5: Grad an Verbesserungspotenzial nach Unternehmensbereichen...	467

Abbildung 6: Unterschiedliche Perspektiven eines integrativen Procurement-Managements .....	468
Abbildung 7: Einsparpotenziale durch integrative Beschaffungsmanagement-Maßnahmen .....	469
Abbildung 8: Das Lead-Buyer-Modell im Vergleich.....	470
Abbildung 9: Nutzungsmöglichkeiten von Best Practices .....	472
Abbildung 10: Die Vernetzungen im Competence Center Procurement .....	474

**Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, Praxiserfahrungen**

Tabelle 1: Arbeitszeit-Vorgaben bei einzelnen Arbeitsschritten .....	490
Tabelle 2: Vier Schritte .....	491
Tabelle 3: 16 Teilkompetenzen .....	496
Tabelle 4: Kompetenzmerkmale am Anfang der Bearbeitung und zum Schluss (Beispiel aus einem Handelsunternehmen).....	498
Tabelle 5: Bewertungskriterien .....	515
Abbildung 1: KompetenzAtlas .....	484
Abbildung 2: KODE®X-Schritte („Vorgehensmodell“) .....	519
Abbildung 3: Identifizierung der strategisch wichtigen Kompetenzen.....	520
Abbildung 4: Hinterlegung der Identifikationsmerkmale und Einschätzung .....	521
Abbildung 5: Kompetenz-Sollprofil für Vertriebsassistent und Vertriebsrepräsentant.....	522
Abbildung 6: Erfassung der Einschätzung in Competenzia .....	523
Abbildung 7: Erfassung der Einschätzung über einen Internetfragebogen .....	524
Abbildung 8: SOLL/IST-Vergleich .....	525
Abbildung 9: KODE®X-Auswertung .....	526
Abbildung 10: Auswertung KODE®-KODE®X-Brücke .....	527
Abbildung 11: Kompetenzatlas in der KODE®-KODE®X-Brücke .....	528
Abbildung 12: Definition des Interviews.....	529
Abbildung 13: Durchführung und Beurteilung des Interviews .....	530
Abbildung 14: Auswertung des Interviews .....	531

**Human Resource Management aktuell – Herausforderungen, Lösungsansätze, Trends**

Abbildung 1: Entwicklungsphasen des Human Resource Managements .....	540
Abbildung 2: Business-Center-Konzepte für den Personalbereich.....	544
Abbildung 3: Erwartungen der internen Kundengruppen an HR.....	547
Abbildung 4: Rollenkonzept des HR Business Partner.....	548
Abbildung 5: Prozessuale Darstellung der HR-Aufgaben .....	550
Abbildung 6: Teilpläne der Personalplanung.....	552
Abbildung 7: Personalbedarfsrechnung .....	553
Abbildung 8: Personalbedarfsplanung.....	553
Abbildung 9: Prozess der qualitativen Personalplanung .....	556
Abbildung 10: Image-Wechselwirkungen .....	559
Abbildung 11: Strategien des Personalmarketings.....	560
Abbildung 12: Instrumente des Personalmarketings .....	562

Abbildung 13: Ablauf des Beschaffungsprozesses .....	563
Abbildung 14: Arten der Personalbeschaffung .....	564
Abbildung 15: Maßnahmen der externen Personalbeschaffung .....	565
Abbildung 16: Vor- und Nachteile der internen und externen Beschaffung.....	566
Abbildung 17: Prozess der Personalauswahl.....	567
Abbildung 18: Auswertung von Bewerbungsunterlagen.....	568
Abbildung 19: Ablauf eines Auswahlgesprächs .....	569
Abbildung 20: Zusammenspiel der Basisfaktoren der Motivation.....	572
Abbildung 21: Prozess des Mitarbeitergesprächs .....	574
Abbildung 22: Ebenen der Beurteilung .....	578
Abbildung 23: Träger der Personalentwicklung .....	580
Abbildung 24: Zielgruppen der Personalentwicklung.....	581
Abbildung 25: Zeitebenen und Prozess der Personalentwicklung .....	581
Abbildung 26: Personalentwicklungsmaßnahmen .....	582
Abbildung 27: Systematisierung nach Conradi.....	583
Abbildung 28: Systematisierung nach Bröckermann/Müller-Vorbrüggen .....	583
Abbildung 29: Gerechtigkeitskriterien für das Entgelt .....	585
Abbildung 30: Arbeitszeitmodelle .....	587
Abbildung 31: Kosten-Eisberg einer unprofessionellen Trennung .....	588
Abbildung 32: Probleme und Erkenntnisse bei Trennungsgesprächen.....	589
Abbildung 33: Ablauf eines Trennungsgesprächs .....	590
Abbildung 34: Instrumente des Personalcontrollings .....	594
Abbildung 35: Entwicklung des Reifegrades des Personalcontrollings .....	595
Abbildung 36: Aktuelle Handlungsfelder für das Human Resource Management.....	596

### **Development Center/Assessment Center „Future Mind®“. Eine neue, innovative und sehr effiziente Form zur Potenzialbeurteilung und Mitarbeiterauswahl**

Abbildung 1: Anforderungen an High Potenzials .....	604
Abbildung 2: Die beiden zentralen Arbeitsebenen im AC/DC „Future Mind®“..	605
Abbildung 3: Struktur der Future Mind PLC.....	608
Abbildung 4: Gesamtdesign der Prozessebene 2 – der Simulatorebene .....	610
Abbildung 5: Konkretes Beispiel der erarbeiteten Beurteilungsraster – Beschreibung der Ausprägungen und Liste der Beobachtungsmomente.....	611
Abbildung 6: Beispiel eines konkreten „Future-Mind-Scoringmodells®“ .....	612

### **Generation Resource Management – Innovative HR-Konzepte im demografischen Wandel**

Tabelle 1: Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung.....	624
Tabelle 2: Maßnahmen altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung .....	636
Tabelle 3: Formen der Arbeitszeitgestaltung .....	637
Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2004, 2030 und 2050 .....	621
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung Österreichs 1950 bis 2050 .....	622
Abbildung 3: Altersgruppen im Vergleich 1869 bis 2050 .....	623

Abbildung 4: Der Altersscheren-Effekt.....	627
Abbildung 5: Die Verkürzung der Erwerbszeit .....	627
Abbildung 6: Gründe für Weiterbildungsabstinenz .....	629
Abbildung 7: Generation Resource Management – betriebliche Handlungsfelder.....	631
Abbildung 8: Beispiel für eine betriebliche Altersstruktur .....	632
Abbildung 9: Typische Altersstrukturen von Belegschaften .....	633
Abbildung 10: Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung .....	640
Abbildung 11: Handlungsfelder betrieblicher Gesundheitsförderung .....	641
Abbildung 12: Umsetzung und Aktionsplan .....	642
Abbildung 13: Ablauf Wissensstaffette .....	644
Abbildung 14: Aspekte des Expertenwissens .....	644
Abbildung 15: Prozess der Wissensstaffette .....	645
Abbildung 16: Beispiele möglicher Personalgewinnung .....	649

**Managementtheorie: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen**

Abbildung 1: Menschenbilder Theorie X/Y .....	664
Abbildung 2: Elemente eines erfolgreichen Delegierungsprozesses.....	671
Abbildung 3: Eisenhower-Prinzip.....	674
Abbildung 4: Gegenüberstellung klassische Ansätze – neue Ansätze.....	676
Abbildung 5: Überblick über die relevantesten Führungsansätze (Grundströmungen).....	678
Abbildung 6: Gegenüberstellung Leader-Manager .....	679
Abbildung 7: Attributionstheoretischer Führungsprozess .....	681
Abbildung 8: Modell der Führungsdyaden.....	681
Abbildung 9: Entwicklungsprozess der Geführten-Führenden-Beziehung.....	682

**„Mind-Settings“ im Management – Gedanken zum „Führungskraft-SEIN“**

Abbildung 1: Klassische Management-Fehler.....	706
Abbildung 2: Das Management-Gewebe.....	711
Abbildung 3: Merkmale der Management-Qualität und des „Führungskraft-Seins“ .....	713