

## **Future Management - Band 25**

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

# Ideenmanagement

Ganzheitliches, integriertes Führungskonzept:

Ideenquelle Betriebliches Vorschlagswesen BVW – Kreativitätsförderung –  
Innovationsteams – teilautonome Arbeitsgruppen – Kontinuierlicher  
Verbesserungsprozess KVP / Kaizen – Innovationsmanagement

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

### **Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:**

Ideenmanagement

Ganzheitliches, integriertes Führungskonzept: Ideenquelle Betriebliches Vorschlagswesen

BVW – Kreativitätsförderung – Innovationsteams – teilautonome Arbeitsgruppen –

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP / Kaizen – Innovationsmanagement

ISBN 978-3-86376-105-9

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 386924402X

ISBN-13: 978- 3869244020

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (1. Februar 2013)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: © EtiAmmos - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## **Vorwort**

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich, - also die gesamte Organisation, mit allen Mitarbeitern, ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus.

Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung.

sung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den 1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird.

Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategisches Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen System Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwar-

tungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Positive Leadership bzw. positive Führung und das Management durch Zielvereinbarung können dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, August 2014

*Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin*

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Grundlagen des Ideenmanagements.....</b>	<b>15</b>
2.1 Definition Ideenmanagement .....	15
2.2 Definition Betriebliches Vorschlagswesen BVW .....	17
2.3 Bedeutung von Ideen / Ideenmanagement / Innovationen / Innovationspromotoren - Ansatzpunkte des Ideenmanagements.....	18
2.4 Definition - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP .....	22
2.5 Kaizen .....	26
2.6 Innovationsmanagement und Innovationsprozess.....	27
<b>3 Betriebliches Vorschlagswesen BVW .....</b>	<b>37</b>
3.1 Begriff Betriebliches Vorschlagswesen BVW.....	37
3.2 Entwicklung und wirtschaftliche Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens BVW .....	37
3.3 Klassisches Modell.....	41
3.4 Das Vorgesetztenmodell .....	42
3.5 Betriebliches Vorschlagswesen BVW als Führungsinstrument .....	44
3.5.1 Die Ziele des BVW .....	44
3.5.2 Anforderungen an Verbesserungsvorschläge .....	45
3.5.3 Teilnahmeberechtigte .....	46
3.5.4 Prämierung .....	46
<b>4 Ideenmanagement – Theorie und Umsetzung in der Managementpraxis .....</b>	<b>49</b>
4.1 Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) zum Ideenmanagement.....	49

4.2	Definition Ideenmanagement .....	50
4.3	Ideenmanagement in der Theorie .....	51
4.3.1	Theoretisches Modell des Ideenmanagements .....	51
4.3.2	Ideenlieferanten .....	53
4.4	Praktische Umsetzung des Ideenmanagements .....	54
4.5	Beziehungskontext des Ideenmanagements .....	54
4.6	Ideenmanagement und Wissensmanagement .....	55
4.7	Ideenmanagement und Entwicklungspotenziale.....	56
4.8	Ideenmanagement und Kreativitätsförderung.....	61
4.8.1	Möglichkeiten der Kreativitätsförderung .....	61
4.8.2	Instrumente zur Ideengewinnung / Denk- und Kreativitätstechniken .....	63
4.8.3	Ideenfindung und Strukturierung mit Checklisten .....	63
4.9	Umsetzung der Innovationskultur – Unternehmenskultur und Identifikation .....	66
4.9.1	Werte und Ziele.....	66
4.9.1.1	Werthierarchie.....	66
4.9.1.2	Wertewandel - Materielle und postmaterielle Werte .....	68
4.9.2	Einstellungen / Attitüden .....	69
4.9.2.1	Attitüden-Konzeption.....	69
4.9.3	Identifikation durch Motivation .....	71
4.9.4	Unternehmenskultur.....	74
4.9.4.1	Corporate Cultures.....	74
4.9.4.2	Konsistenz-Ansatz .....	76
4.9.4.3	Entscheidungsorientierter Kulturansatz .....	84
4.9.4.4	Manifestation der internen Kultur.....	88



---

<b>5 Ideenmanagement und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP</b> .....	<b>89</b>
5.1 Übersicht - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) .....	89
5.2 Grundlagen und Entwicklung des KVP .....	93
5.3 Voraussetzungen für Ideenmanagement und KVP .....	95
5.4 Zielsetzungen .....	96
5.5 Der Ideenfindungs- und Verbesserungsprozess .....	98
5.6 Qualitätsmanagement .....	104
5.7 Verbesserung und Organisation .....	106
5.8 Nutzen / Chancen .....	107
5.9 Mögliche Fehler / Risiken .....	108
5.10 Kaizen .....	109
<b>6 Ideenmanagement und KVP – Praktische Anwendung</b> .....	<b>113</b>
6.1 Gründe für Verbesserungen .....	113
6.2 Umsetzungsmerkmale - Mitarbeiter .....	114
6.3 Realisierungsvarianten .....	114
6.3.1 Experten- Impus- oder Betriebs-KVP .....	114
6.3.2 Mitarbeiter-KVP .....	115
6.3.3 Implementierung .....	117
6.4 Realisierung in der Managementpraxis .....	118
6.5 Erfolgsfaktoren .....	120
6.6 Supply Chain .....	125
<b>7 Ideenmanagement und Change Management</b> .....	<b>131</b>
7.1 Globalisierung und Veränderungsprozesse .....	131
7.2 Das innovationsfreundliche Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System .....	137
7.3 Change Management .....	148

7.3.1	Definition und Entstehung des Change Management .....	148
7.3.2	Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management.....	151
7.3.3	Der Change Prozess.....	152
7.3.4	3-Phasen-Modell von Lewin.....	152
7.3.5	5-Phasen-Modell des Change Management .....	154
7.3.6	7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten .....	158
7.3.7	Harte und Weiche Faktoren – Die Bedeutung der Emotion im Change-Prozess.....	163
7.3.8	PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis .....	165
7.4	Gezielte Veränderung durch Change Management .....	168
<b>8</b>	<b>Ideenmanagement und Organisationsentwicklung .....</b>	<b>175</b>
8.1	Organisationsentwicklung als geplanter Wandel .....	175
8.2	Innovationsteam- / Projektmanagement und Organisationswandel.....	178
8.2.1	Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen .....	178
8.2.2	Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions.....	181
8.2.3	Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem .....	183
8.2.4	Projekt-Team / Task-forces.....	184
8.2.5	Innovationsprozesse und Parallelorganisation .....	187
8.2.6	Mischform der Organisationsstruktur.....	190
8.2.7	Organisationswandel und Anpassungsprozesse.....	193
8.3	Dynamik Promotoring.....	199
8.4	Anforderungen an die Organisationsentwicklung .....	201
8.5	Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz .....	207

---

<b>9 Ideenmanagement und Lernende Organisation .....</b>	<b>209</b>
9.1 Lernende Organisation und Innovation als Schlüsselqualifikationen des Unternehmens.....	209
9.2 Förderung des Kreativität und Organisationales Lernen .....	210
9.2.1 Lernarten.....	211
9.2.2 Denk- / Lernstrategien .....	214
9.2.3 Lerninhalte .....	217
9.2.4 Integrierte Lernsysteme .....	219
9.2.5 Lernprozesse / Lernebenen .....	222
9.2.6 Lernziele und Lernkontrolle.....	226
<b>10 Ideenmanagement und Lean Management .....</b>	<b>229</b>
10.1 Lean-Konzept .....	229
10.2 Schlankes Unternehmen und Lösungsansätze.....	234
10.3 Lean-Vision.....	236
<b>11 Ideen- und Change Management in der Praxis.....</b>	<b>243</b>
11.1 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse / Kommunikationsqualität / Informationsnetzwerke.....	243
11.2 Total Quality Management TQM .....	249
11.3 Business Reengineering .....	254
11.4 Change Management als Daueraufgabe .....	257
<b>12 Ideen- und Wissensmanagement     bei evolutionärer Führung .....</b>	<b>259</b>
12.1 Management des Wissens bei fortgeschrittener Globalisierung .....	259
12.2 Learning Communities .....	266
12.3 E-Learning-Systeme.....	267
12.3.1 Blended Learning – Verbindung des multimedialen Lernen mit traditionellem Unterricht nutzt Lehrenden und Lernenden.....	267

12.3.2 Emloyability-Sicherung als Managementaufgabe – Die Relevanz neuer Wissensangebote für die lernende Organisation in der Praxis .....	274
12.4 Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität .....	277
<b>13 Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur .....</b>	<b>283</b>
<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>293</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Innovationsprozess im Modell (5-Phasen-Modell).....	31
<b>Abb. 2</b>	Innovationsmanagement.....	31
<b>Abb. 3</b>	Die Wissenstreppe nach North .....	34
<b>Abb. 4</b>	Stoßrichtungen der Innovationsstrategie .....	36
<b>Abb. 5</b>	Betriebliches Vorschlagswesen BVW und Ideenmanagement – Historische Entwicklung .....	38
<b>Abb. 6</b>	Beziehungskontext des Ideenmanagements .....	55
<b>Abb. 7</b>	Entwicklungspotenziale des Ideenmanagements .....	57
<b>Abb. 8</b>	Erweiterter Bezugsrahmen des Ideenmanagements .....	58
<b>Abb. 9</b>	Exemplarische Ideenkarte .....	64
<b>Abb. 10</b>	Ablauf eines Qualitätszirkel-Meetings.....	64
<b>Abb. 11</b>	Checkbox: Ideenmanagement.....	66
<b>Abb. 12</b>	Wert-Hierarchie nach Bernthal.....	67
<b>Abb. 13</b>	Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart .....	68
<b>Abb. 14</b>	Merkmale von Einstellungen / Attitüden .....	70
<b>Abb. 15</b>	Die Komponente des Attitüden-Konzepts nach Rosenberg und Hovland .....	71
<b>Abb. 16</b>	Kulturtypen-Matrix nach Deal und Kennedy'.....	75
<b>Abb. 17</b>	Typologisierung von Unternehmenskulturen nach Heinen .....	85
<b>Abb. 18</b>	Unternehmenskultur im System unter Variablen-Sichtweise nach Heinen .....	86
<b>Abb. 19</b>	Unternehmenskultur im System unter entscheidungsorientierter Sicht nach Heinen .....	87
<b>Abb. 20</b>	Manifestation der internen Kultur' .....	88
<b>Abb. 21</b>	KVP-Ablauf nach PDCA-Zyklus.....	101

<b>Abb. 22</b>	Bestimmung und Analyse von Zahlen, Daten (ZDF) und Fakten im KVP .....	103
<b>Abb. 23</b>	Bestimmung des Verbesserungspotenzials im KVP.....	103
<b>Abb. 24</b>	Der Kaizen-Schirm.....	110
<b>Abb. 25</b>	KVP-Lösungsansatz Beispiel: Ganzheitliche Vorgehensweise von Score Consulting .....	121
<b>Abb. 26</b>	KVP in der Supply Chain .....	127
<b>Abb. 27</b>	Verbesserungsprozess .....	128
<b>Abb. 28</b>	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme .....	139
<b>Abb. 29</b>	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer.....	145
<b>Abb. 30</b>	Verhaltensebenen und Management.....	146
<b>Abb. 31</b>	5-Phasen-Modell des Change Management .....	154
<b>Abb. 32</b>	7-Phasen-Modell des Change Management .....	159
<b>Abb. 33</b>	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change .....	161
<b>Abb. 34</b>	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess .....	164
<b>Abb. 35</b>	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis .....	166
<b>Abb. 36</b>	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell .....	169
<b>Abb. 37</b>	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels .....	171
<b>Abb. 38</b>	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und -ergebnisse des Simultan-Managements .....	172
<b>Abb. 39</b>	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation.....	180
<b>Abb. 40</b>	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation.....	181
<b>Abb. 41</b>	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation .....	183
<b>Abb. 42</b>	Charakteristika einer Task-force .....	186

---

<b>Abb. 43</b>	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich .....	188
<b>Abb. 44</b>	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur .....	192
<b>Abb. 45</b>	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement .....	194
<b>Abb. 46</b>	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL.....	197
<b>Abb. 47</b>	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer.....	198
<b>Abb. 48</b>	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel .....	200
<b>Abb. 49</b>	Praktizierte Matrixformen .....	204
<b>Abb. 50</b>	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters .....	208
<b>Abb. 51</b>	Lernarten.....	212
<b>Abb. 52</b>	Phasenschema des Lernens von Begriffen, Theorien und Modellen .....	214
<b>Abb. 53</b>	Systematischer Ablauf von Problemlösungsprozessen.....	215
<b>Abb. 54</b>	Kognitive Determinanten des organisationalen Lernens .....	216
<b>Abb. 55</b>	Kognitive Aufarbeitung von Erfahrungen und neues Wissen des organisationalen Lernens .....	216
<b>Abb. 56</b>	Personelle Voraussetzungen des organisationalen Lernens.....	217
<b>Abb. 57</b>	Einfluss der Art der Machtausübung auf die Lernprozesse und Anpassungsveränderungen der Organisation .....	220
<b>Abb. 58</b>	Die Lernprozesse der Organisation .....	221
<b>Abb. 59</b>	Modell integrierter Lernsysteme im Simultan Management System .....	226
<b>Abb. 60</b>	Das Modell des Deutero-Learning .....	227
<b>Abb. 61</b>	Wettbewerbsturbulenzen des Wandels der 90er Jahre.....	230

<b>Abb. 62</b>	Prinzipien zur Realisierung der Lean-Strategie im Simultan-Management .....	231
<b>Abb. 63</b>	Erfolgsfaktoren des Lean-Management im SMS – Simultan-Management-System.....	237
<b>Abb. 64</b>	Maßnahmen zur Realisierung der human-orientierten Personalführung.....	239
<b>Abb. 65</b>	SMS-Informationssystemnetzwerk .....	244
<b>Abb. 66</b>	SMS Informationssystemnetzwerk im Modell .....	245
<b>Abb. 67</b>	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System .....	252
<b>Abb. 68</b>	Was kostet ein Studium .....	263
<b>Abb. 69</b>	Säulen der modernen Wissensgesellschaft.....	265
<b>Abb. 70</b>	„Szenario für Blended Learning“ .....	269
<b>Abb. 71</b>	Musterkalkulation-Vergleich Präsenztraining – Blended Learning. Stand 2003 .....	271
<b>Abb. 72</b>	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Mehr Lösungskompetenz“ .....	276
<b>Abb. 73</b>	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Schnellere Arbeit“ .....	277
<b>Abb. 74</b>	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen .....	279
<b>Abb. 75</b>	Evolutionäre Führung im SMS .....	280
<b>Abb. 76</b>	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman .....	283
<b>Abb. 77</b>	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	285