

Paul Senn

Führung heute

General Management at the Top

Mit 3 × 3-Führungsaufsteller für General Management

20 Jahre Executive MBA an der Hochschule Luzern – Wirtschaft
Echoraum: Aus der Praxis für die Praxis (Interviews)

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Einleitung	12
<hr/>	
1 Unternehmung – verschiedene Zugänge	19
1.1 Unternehmenserfolg – wegleitende Schlüsselkriterien	20
☐ Unternehmen auf Kurs	20
☐ Warum fallieren Unternehmen?	22
☐ Wegleitende Schlüsselkriterien	25
1.2 Unternehmung als private oder quasi-öffentliche Institution	29
☐ Shareholder-Value: Ökonomismus überwinden	29
☐ Stakeholder-Ansatz: Verteilungsgerechtigkeit	33
☐ Unternehmensethik – Sozialverantwortung von Unternehmen	37
☐ Public Private Partnership PPP	38
1.3 Unternehmung aus systemorientierter Sicht (Teil 1)	42
☐ Umschreibung – Hauptelemente von sozialen Systemen	42
☐ Ganzheitlichkeit (I) – Systemumwelt (II)	43
☐ Vernetztheit (III) – Komplexität (IV)	44
☐ Zusammenführung systemorientierter Erkenntnisse für Unternehmen – Brückenschlag zwischen Systemtheorie und unternehmerischer Führungspraxis (Teil 1)	47
1.4 Unternehmung und Menschen: Verhalten in Unternehmen	50
☐ Menschen sind nicht so, wie Ökonomen sie haben wollen	50
☐ Verhaltensforschung	51
☐ Verhalten von Individuen, Gruppen und Unternehmen	53
1.5 Zusammenfassung	54
<hr/>	
2 Führung heute	57
2.1 Allgemeines zu Management	58
☐ Management – ein vielfältiger Begriff	58
☐ Erwartungen an das Management	59
☐ Führung heute als Label	59
2.2 Führung heute – zur Sache	60
☐ Führungsinhalt: Ziele von und in Unternehmen	60
☐ Management als privates oder quasi-öffentliches Handeln	61
☐ Systemorientiertes Management (Teil 2)	67

2.3 Führung heute: verhaltensorientierte Führung als wirksame und gepflegte Zusammenarbeit	91
▣ Verhaltensorientiertes Management als integraler Bestandteil von Führung heute	91
▣ Führungskräfte	97
▣ Führungspersönlichkeiten – Leadership	100
▣ Führungsethik muss überzeugen – Moralisieren bringt wenig	108
2.4 Zusammenfassung und Zwischenstand	112
<hr/>	
3 General Management als gesamtheitliche Unternehmensführung	115
3.1 Herausforderungen an General Management at the Top	116
▣ Einführung: Begriffswelt	116
▣ Erwartungen an das General Management at the Top	117
▣ Modell zu General Management	118
3.2 General Management – Aufgaben und strategische Aspekte der Bereichsfunktionen	121
▣ Eine wirtschaftlich-gesellschaftliche Führungsgrundhaltung	121
▣ Konzeptualisierung des General-Management-Modells – Aufgaben und strategische Bedeutung der Bereichsfunktionen	122
3.3 Die Beziehungen im und um das Unternehmen	124
▣ Beziehungsgeflecht	124
▣ Beziehungsmanagement	125
3.4 Trends	126
▣ Gesellschaftliche Trends	126
▣ Trends für die Zukunft von Unternehmen	127
▣ Veränderungstendenzen im Management	128
▣ Mit Menschen in die Zukunft – Ende der Arbeit?	129
3.5 Zusammenfassung	130
<hr/>	
4 Aufgaben von General Management	133
4.1 Die Aufgaben von General Management in der normativen Managementsphäre der Unternehmung: Legitimierung	134
▣ Einführung: die normative Sphäre im General-Management-Kontext	134
▣ Unternehmensphilosophie: Sinn und Zweck – Werte	136
▣ Unternehmenspolitik	141
▣ Unternehmensverfassung – Corporate Governance	148

4.2 Die Aufgaben von General Management in der strategischen Sphäre der Unternehmung: Ausrichtung	159
▣ Überblick	159
▣ Unternehmenskultur	160
▣ Unternehmensstrategie	166
▣ Unternehmensstruktur	182
4.3 Operatives Management: Umsetzen und Realisieren	188
▣ Überblick	188
▣ Führung als Interaktion und Führungsverhalten	190
▣ Massnahmen und Prozesse	196
4.4 Sphäre des Individuums – der Mensch im Zentrum	199
▣ Menschen als wichtigste Ressource im Unternehmen	199
▣ Schaffung einer humanen Unternehmenswelt	200
4.5 Zusammenfassung	203
<hr/>	
5 Strategische Aspekte der Bereichsfunktionen im Konzept von General Management	205
5.1 Führungssysteme – Führung des Wandels	206
▣ Einführung	206
▣ Führungssysteme	207
▣ Führung des Wandels – grundsätzliche Überlegungen	213
▣ Wandelmanagement als inkrementaler Prozess: Innovation – Qualität – Risiken – Krisen	216
▣ Fundamentaler Wandel	237
5.2 Strategisches Produktionsmanagement – Logistik	249
▣ Einführung in Produktionsmanagement und Logistik	249
▣ Technologiemanagement	250
▣ Logistik – Supply Chain Management (SCM)	256
5.3 Strategisches Marketing	260
▣ Marketing als Philosophie und Bereichsfunktion	260
▣ Markt – strategische Voraussicht so weit als möglich	261
▣ Marketingmix und Produkttypologie	266
▣ Führung der Corporate Identity (CI)	275

5.4	Strategisches Human Resource Management (HRM)	277
☐	Überblick	277
☐	Hard und Soft Version	278
☐	Institutionelle Verankerung	281
☐	Dimensionen eines integrierten strategischen HRM-Ansatzes	282
5.5	Strategisches Finanzmanagement – Controlling	285
☐	Einführung	285
☐	Begriffe und Grundlagen	286
☐	Finanzmanagement und Finanzpolitik	294
☐	Wirksames Controlling	299
☐	Überblick	300
5.6	Informationsmanagement – Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK)	302
☐	Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) als Grundlage für Informationsmanagement	302
☐	Strategische Bedeutung von Informationsmanagement	302
☐	Informationskulturen – Wissensmanagement aus IT-Perspektive	306
5.7	Zusammenfassung und Zwischenstand	308
<hr/>		
6	Kompetenzen und Entwicklung von General Management at the Top – am Beispiel des Luzerner Executive MBA	313
6.1	Grundkompetenzen und Entwicklung von General Management at the Top	314
☐	Umschreibung von Hauptbegriffen	314
☐	Grundkompetenzen von General Management	315
6.2	Was und wie lernen am Luzerner Executive MBA	318
☐	Fachliche Inhalte	318
☐	Erfolgsentscheidend ist das Lernsystem am Luzerner Executive MBA	323
6.3	Die Weiterbildungsorganisation des Luzerner Executive MBA – Rahmenbedingungen	326
☐	Organisatorische Einbettung: akademisches und praxisorientiertes Lernklima ist notwendig	326
☐	Leitung und Organisation des Executive MBA	327
☐	Wichtiges zum Schluss	330
6.4	Zusammenfassung und Zwischenstand	332

7 Der 3×3-Führungsaufsteller für General Management: Das Ganze ist mehr (etwas anderes) als die Summe seiner Teile	335
---	------------

Verzeichnisse	339
Abbildungsverzeichnis	340
Literaturverzeichnis	343
Sachwortverzeichnis	352
Wirtschaftsführerinnen und -führer im Gespräch	356

Anhang	359
Exkurs: Prof. Dr. Ernst Fehr: Psychologie der Ökonomie – 10 Thesen	360
Praxisbericht 1: Eidgenössisches Turnfest 1991 in Luzern ETF'91	362
Praxisbericht 2: Aufbau und Entwicklung des Verbands Luzerner Gemeinden VLG – Koopetition	364
Praxisbericht 3: Lernorganisation bei der Techno Solutions AG	374
Praxisbericht 4: System zur Mitarbeitendenbeurteilung und -entwicklung der Unternehmung City Messe	377
Zwei Praxis-Netzwerke	380
Der Autor	383