

INHALTSÜBERSICHT

	Seite
KAPITEL 1 Strategisches Personalmanagement als Engpaßfaktor im Rahmen eines Strategischen Managements	1
11 Zur notwendigen Neuorientierung des Personalmanagements	5
12 Entwicklungsstand eines Strategischen Personalmanagements	11
KAPITEL 2 Strategisches Personalmanagement im Kontext einer potentialorientierten Konzeption eines Strategischen Managements	75
21 Das Konzept eines Strategischen Managements nach Trux/Müller/Kirsch	76
22 Bausteine eines Strategischen Personalmanagements	83
23 Inhaltliche Ausgestaltung des Prozeßablaufs einer Strategischen Planung im Human Ressourcen-Bereich	114
KAPITEL 3 Führungskräfteentwicklung als grundlegende Herausforderung eines Strategischen Personalmanagements	153
31 Aspekte und Dimensionen der Führungskräfteentwicklung	155
32 Entwicklung und Förderung der Lernfähigkeit als Aufgabe der Führungskräfteentwicklung	181
KAPITEL 4 Auf dem Weg zu einem Strategischen Personalmanagement	201
LITERATURVERZEICHNIS	207

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
KAPITEL 1 Strategisches Personalmanagement als Engpaßfaktor im Rahmen eines Strategischen Managements	1
11 Zur notwendigen Neuorientierung des Personalmanagements	5
111 Human Ressourcen als Engpaßfaktor innerhalb der Unternehmensentwicklung	5
112 Führungskräfte als strategischer Wettbewerbsfaktor	7
113 Zur Entwicklung neuerer Perspektiven eines Strategischen Personalmanagements	10
12 Entwicklungsstand eines Strategischen Personalmanagements	11
121 Zum Stand der Forschung	11
a) Michigan-Ansatz	12
b) INSEAD-Ansatz	22
c) Züricher-Ansatz	31
d) Stuttgarter-Ansatz	39
e) Kritische Würdigung	46
122 Zum Anwendungsstand in der Unternehmenspraxis	53
a) Schwachstellen strategischer Personalarbeit	53
b) Die Stellung des Personalmanagements aus Sicht der Unternehmensleitung	56
123 Entwicklungslinien eines Strategischen Managements und deren Bedeutung für ein Strategisches Personalmanagement	57
a) Portfolio-Konzeption	60
b) Wettbewerbstheoretische Konzepte von Porter	64
c) Unternehmenspolitische Rahmenüberlegungen	69
KAPITEL 2 Strategisches Personalmanagement im Kontext einer potentialorientierten Konzeption eines Strategischen Managements	75
21 Das Konzept eines Strategischen Managements nach Trux/Müller/Kirsch	76
211 Regulative Leitideen eines Strategischen Managements	76

212	Das Spektrum eines Strategischen Managements	79
213	Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen	81
22	Bausteine eines Strategischen Personalmanagements	83
221	Aufgabenspektrum eines Strategischen Personalmanagements	84
222	Erarbeitung Strategischer Programme im Phasenprozeß eines Strategischen Personalmanagements	90
	a) Zur Rolle der Strategischen Exploration und Analyse in der Strategischen Programmplanung	91
	b) Entwurf und Bewertung Strategischer Programme im Rahmen der Strategischen Planung	100
	c) Konkretisierung und Kontrolle Strategischer Programme als Aufgabenkomplex der Strategischen Steuerung	105
223	Der politisch-prozedurale Rahmen als Planungsobjekt im Strategischen Personalmanagement	109
	a) Zur Notwendigkeit einer Grundsatzplanung im Strategischen Personalmanagement	109
	b) Politisch-prozeduraler Rahmen als interdependentes Teilfeld der Unternehmenspolitik	113
23	Inhaltliche Ausgestaltung des Prozeßablaufs einer Strategischen Planung im Human Ressourcen-Bereich	114
231	Überblick zur methodischen Vorgehensweise	116
232	Untersuchung des politisch-prozeduralen Rahmens als Ansatzpunkt der Entwicklung Strategischer Programme	118
	a) Rekonstruktion der strategischen Grundhaltungen im Personalbereich	119
	b) Entwicklungsstufen des strategischen Einflusses des Personalbereichs	124
233	Zur Vorgehensweise im Phasenschema eines Strategischen Personalmanagements	131
	a) Abgrenzung Strategischer Personalarbeitsfelder als Aufgabe der Strategischen Analyse	131
	b) Generierung und Bewertung Strategischer Programme anhand des Strategiefächers	142

c) Zur operativen Umsetzung des "strategisch Gewollten" im Rahmen der Strategischen Steuerung	148
--	-----

**KAPITEL 3 Führungskräfteentwicklung als grundlegende
Herausforderung eines Strategischen
Personalmanagements** 153

31 Aspekte und Dimensionen der Führungskräfteentwicklung 155

311 Grundgedanken zur Führungskräfteentwicklung 155

312 Ausgewählte Problemfelder der betrieblichen
Managemententwicklung 162

313 Konzept eines Führungskräfte-Trainings-Ansatzes 174

**32 Entwicklung und Förderung der Lernfähigkeit als Aufgabe
der Führungskräfteentwicklung** 181

321 Möglichkeiten spielerischen Lernens in Organisationen 184

322 Anwendungsbedingungen einer Spielunterstützung
in Fortbildungsveranstaltungen 192

323 Ausgestaltungsmöglichkeiten spielerischen Lernens
- dargestellt am Beispiel von Trainee-Programmen 195

**KAPITEL 4 Auf dem Weg zu einem Strategischen Personal-
management** 201

LITERATURVERZEICHNIS 207

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite	
Abb. 1- 1:	Potentialbereiche eines Strategischen Managements	3
Abb. 1- 2:	Die Verschiebung der Relevanz strategischer Erfolgsfaktoren	9
Abb. 1- 3:	Empirische Erkenntnisse zur Rolle des Personalmanagements bei der Strategienformulierung und -implementierung	13
Abb. 1- 4:	Strategic Management and Enviromental Pressures	15
Abb. 1- 5:	Zur Abstimmung des Strategischen Personalmanagements mit der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur	16
Abb. 1- 6:	The Human Resource Cycle	17
Abb. 1- 7:	Aufgaben eines strategischen, taktischen und operativen Personalmanagements	19
Abb. 1- 8:	Prinzipien der Strategischen Managemententwicklung	21
Abb. 1- 9:	Strategische Kriterien eines Human Ressourcen Managements	23
Abb. 1-10:	Strategische Grundorientierungen und Effizienzkriterien eines Human Ressourcen Managements	27
Abb. 1-11:	Das formale Schema der Führung	32
Abb. 1-12:	Gestaltung des Führungselements Planung	33
Abb. 1-13:	Der Wandel des Menschenbildes	36
Abb. 1-14:	Einbettung des Menschen in das Gestaltungsgefüge von Struktur, Kultur und Politik	37
Abb. 1-15:	Zur Positionierung des Personalmanagements	39
Abb. 1-16:	Hierarchische Einordnung der Personalstrategien	40

Abb. 1-17:	Factor Analytical Types of HRM-Strategies	41
Abb. 1-18:	Kontingenztheoretisches Modell der Personalstrategiewahl	43
Abb. 1-19:	Human Ressourcen-Portfolio-Varianten im Überblick	63
Abb. 1-20:	Die Wertkette	67
Abb. 1-21:	Gesamtarchitektur der Flachglas AG	72
Abb. 2- 1:	Spektrum eines Strategischen Managements	79
Abb. 2- 2:	Gesamtarchitektur eines Systems der Unternehmensplanung	82
Abb. 2- 3:	Extraktion des Human Ressourcen-Bereichs aus dem Spektrum eines Strategischen Managements	84
Abb. 2- 4:	Spektrum eines Strategischen Personalmanagements	85
Abb. 2- 5:	Positionierungsmöglichkeiten des Personalbereichs	88
Abb. 2- 6:	Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse einer Explo- rationsphase am Beispiel der Flachglas AG	92
Abb. 2- 7:	Methoden der Strategischen Analyse am Beispiel der Friedrich Krupp GmbH, Essen	95
Abb. 2- 8:	Trichter möglicher Zukünfte	98
Abb. 2- 9:	Aus dem Szenario der BMW AG gewonnene Kern- aussagen über personalpolitisch relevante Entwicklungen in den 90-er Jahren	99
Abb. 2-10:	Definition eines Strategischen Programms	101
Abb. 2-11:	Funktion der linken und rechten Hemisphäre des menschlichen Gehirns	103
Abb. 2-12:	Managementarchitektur nach Potentialkriterien	106
Abb. 2-13:	Definition eines Operativen Programms	108
Abb. 2-14:	Komponenten des politisch-prozeduralen Rahmens des Personalbereichs	110

Abb. 2-15:	Gesamtdesign einer Strategischen Planung im Human Ressourcen-Bereich	117
Abb. 2-16:	Typen strategischer Grundhaltungen des Personalbereichs	123
Abb. 2-17:	Definition eines Strategischen Personalarbeitsfeldes	132
Abb. 2-18:	Abgrenzung Strategischer Personalarbeitsfelder nach Abell	134
Abb. 2-19:	Anforderungen an den Personalbereich aus dem Blickwinkel des Aufbaus einer Technostruktur	136
Abb. 2-20:	Wettbewerbsrelevante Beiträge des Personalbereichs am Beispiel der Stärken und Schwächen der Technostruktur	139
Abb. 2-21:	Strategic Impact Matrix	141
Abb. 2-22:	Konzeptionelles Vorgehen in der Planungsphase	144
Abb. 2-23:	Format zur Erfassung der Ergebnisse des Strategiefächers	147
Abb. 2-24:	Projektspeicher	149
Abb. 3- 1:	Führungskräfteentwicklung aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht	157
Abb. 3- 2:	Managementrollen nach Mintzberg	161
Abb. 3- 3:	Szenario-Annahmen nach Wissema/v.d. Winkel und die ihnen zugeordneten Managementrollen	165
Abb. 3- 4:	Vorgehensweise zur Bestimmung zukünftiger Anforderungen an Führungskräfte	168
Abb. 3- 5:	Fortbildungsmethoden im Rahmen der Führungs- kräfteentwicklung	169
Abb. 3- 6:	Kombination von Lehrmethoden	171
Abb. 3- 7:	Anpassungsvorteile modularer Systemkonzeptionen	175

Abb. 3- 8:	Zur Gestaltung des Führungskräfte-Trainings	177
Abb. 3- 9:	Module des Führungskräfte-Trainings	179
Abb. 3-10:	Ablauf des Vertiefungstrainings	180
Abb. 3-11:	Perspektiven des Lernens	183
Abb. 3-12:	Ansätze des individuellen Lernens	186
Abb. 3-13:	Ansätze des organisatorischen Lernens	187
Abb. 3-14:	Methoden-Mix des Führungskräfte-Trainings- Ansatzes	193
Abb. 3-15:	Einsatzmöglichkeiten von Spielkonzepten im Rahmen von Trainee-Programmen	197