

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einführung</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Zur Entwicklung und Formulierung einer PE-Strategie</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1      | Orientierungsrahmen für die Entwicklung einer Management Development-Konzeption  | 7         |
| 2.2      | Zur Formulierung einer PE-Strategie  | 14        |
| 2.3      | Beispiel einer formulierten Entwicklungsphilosophie für Führungskräfte   | 17        |
| 2.4      | Positionierungsoptionen der PE   | 19        |
| 2.5      | PE-Visionen: Seinen eigenen Weg finden   | 22        |
| 2.6      | Zusammenarbeit mit Trainern und Beratern – Ein Credo   | 26        |
| 2.7      | Die Realisierung strategischer Wettbewerbsvorteile braucht unterschiedliche PE-Strategien und Entwicklungsphilosophien | 28        |
| 2.8      | Auf der Suche nach management-andragogischer Einzigartigkeit   | 30        |
| 2.9      | Über die Zukunft der PE – Eine Strategie setzt voraus, daß die PE eine Zukunft hat                                     | 32        |
| <b>3</b> | <b>Strategieanregungen für Management-Institute und Berater</b>  | <b>36</b> |
| 3.1      | Zur Vision und strategischen Neuausrichtung von Management-Instituten  | 36        |
| 3.2      | Strategische PE-Beratung als PE-Probleme strategisch lösen helfen  | 39        |
| <b>4</b> | <b>Strategieumsetzende PE – Inhalte und Einzelaspekte</b>  | <b>45</b> |
| 4.1      | Strategieumsetzende Personalentwicklung als Paradigmenwechsel  | 45        |
| 4.2      | Strategieumsetzende Personalentwicklung – Bestandsstücke, Entwicklungsstand und Zukunftsperspektiven                   | 48        |
| 4.3      | Schneller lernen als die Konkurrenz  | 63        |
| 4.4      | Bestandsaufnahme der strategieumsetzenden PE aus akademischer Sicht  | 74        |
| 4.5      | Wie politisch ist die strategieumsetzende PE   | 77        |
| 4.6      | Qualität und strategieumsetzende Personalentwicklung   | 80        |
| 4.7      | Action Learning und strategieumsetzende PE   | 84        |
| 4.8      | Nachhaltigkeit und strategieumsetzende PE  | 89        |
| 4.9      | Wieviel Vernachlässigung des einzelnen verträgt die strategieumsetzende PE?  | 92        |
| 4.10     | Erarbeitung von Kompetenzprofilen für Führungskräfte – Ein wichtiges Arbeitsfeld der strategieumsetzenden PE           | 95        |
| 4.11     | Wie kann die strategieumsetzende Bearbeitung von Korridorthern mit einem Marktmodell verbunden werden?                 | 100       |
| 4.12     | Führungswechsel als Bedarfsfeld in der konventionellen und in der strategieumsetzenden PE                              | 103       |
| 4.13     | Über das Verlangen der Praktiker nach Instrumenten   | 106       |
| 4.14     | Instrumente sind ohne entsprechende Handling-Kultur in der strategieumsetzenden PE bedeutungslos                       | 109       |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>5</b> | <b>Entwicklung von Schlüsselpositionsinhabern und Schlüssel-</b><br><b>abteilungen</b>  | 112 |
| 5.1      | Strategische Aufgabenanalyse – Ein Hilfsmittel bei der Beratung von<br>Schlüsselpositionsinhabern                               | 112 |
| 5.2      | Entwicklungsplanung für Inhaber von Schlüsselpositionen   | 114 |
| 5.3      | Entwicklungsplanung für eine Leiterstelle der Trainingsabteilung einer<br>Bank – Ein Beispiel                                   | 117 |
| 5.4      | Biographische Aktionsforschung – Ein neuer Ansatz zur Entwicklung von<br>Schlüsselpositionsinhabern                             | 121 |
| 5.5      | Professionals als Schlüsselpositionsinhaber   | 125 |
| 5.6      | Ein Fall aus der Versicherungswirtschaft: Erlebte Schadenregulierung<br>mit PE-Assoziationen                                    | 130 |
| 5.7      | <i>Expatriates</i> als Schlüsselpositionsinhaber  | 133 |
| 5.8      | Unterstützung von Mitarbeitern bei Auslandseinsätzen – Ein Beispiel<br>für die Beratung von Schlüsselpositionsinhabern          | 137 |
| 5.9      | Der neue Mitarbeiter als dauerhaft produktives Mitglied eines Unternehmens –<br>Ein fokussiertes Geschäftsmodell zukünftiger PE | 142 |
| 5.10     | Wie wichtig ist Ihnen die Sozialisation von neuen Mitarbeitern?   | 144 |
| 5.11     | Eine einfache Interventionssequenz zur Besprechbarkeit von Lernen in<br>und von Abteilungen                                     | 147 |
| 5.12     | Wie geht man mit Abteilungen um, die nicht als Schlüsselabteilungen gelten?   | 150 |
| <b>6</b> | <b>Probleme und Schwierigkeiten bei der Strategieumsetzung und der</b><br><b>strategieumsetzenden PE</b>                        | 155 |
| 6.1      | Sechs unauffällige Barrieren in der Strategieumsetzung  | 155 |
| 6.2      | Probleme bei der Strategieumsetzung – Eine Herausforderung für Ihr<br>strategieumsetzendes Rollenverständnis                    | 157 |
| 6.3      | Gibt es eine Lücke im strategieumsetzenden Denken und Handeln bei<br>Frauen in Führungspositionen?                              | 162 |
| 6.4      | FKE-Leiter-Typen als Erklärungsversuch für die Probleme der<br>strategieumsetzenden PE  | 164 |
| <b>7</b> | <b>Zur Implementierung der strategieumsetzenden PE</b>  | 180 |
| 7.1      | Strategieumsetzende PE-Arbeit: Ein Instrument zur Einschätzung der Praxis<br>in Ihrem Unternehmen                               | 180 |
| 7.2      | Strategieumsetzendes Denken und Handeln im japanischen Management   | 182 |
| 7.3      | Vision und Selbstverwirklichung als MAO-Profi   | 189 |
| 7.4      | Personalentwicklung unternehmen   | 191 |
| 7.5      | Auf dem Weg zum PE-Unternehmer  | 193 |
| 7.6      | Was ist die zukünftige richtige Neupositionierung der PE für Ihr<br>Unternehmen?  | 201 |
| 7.7      | Der kleine und der große Bypass   | 204 |
| 7.8      | Pragmatisches für den Bypass-Operator   | 207 |
| 7.9      | Was bei Bypass-Konstruktionen alles falsch gemacht wird!  | 210 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 7.10     | Unternehmenskommunikation, Internes Marketing und Personalentwicklung – Unterschiedliche Handlungsfelder oder nur unterschiedliche Begriffe?_____ | 213        |
| 7.11     | Führung einer kleinen PE-Abteilung: Was ist der Unterschied zwischen einem „Generalunternehmer“ und einem „Konzertagenten“?_____                  | 216        |
| 7.12     | Neubesetzung der Leiterstelle Personalentwicklung: Vom Problem zur Chance_____  | 220        |
| 7.13     | Erarbeitung von Basisdaten für die strategische Entwicklungsarbeit: Ein Rahmenkonzept für einen PE-ler in einem neuen Unternehmen _____           | 222        |
| 7.14     | Der Jahresbericht als Dialog mit der Geschäftsführung über strategieumsetzende PE_____  | 226        |
| 7.15     | Woran erkennt man einen guten PE-ler?_____  | 228        |
| 7.16     | Was ULRICH & Co für die strategieumsetzende PE-Praxis bedeuten_____   | 231        |
| 7.17     | Strategieumsetzung – Einige Fragen zur Bearbeitung eines Lernprojektes __   | 237        |
| 7.18     | Strategieumsetzende PE-Persönlichkeiten brauchen eine kritische Haltung__   | 240        |
| <b>8</b> | <b>Nachwort – Einige Empfehlungen für PE-ler und Berater_____</b>   | <b>245</b> |