

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 11 |
| Abkürzungsverzeichnis | 13 |
| Teil I Warum ist das ein Thema für die Unternehmensführung? | 15 |
| 1 Warum Mitarbeiterorientierung? | 17 |
| 1.1 Die Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens | 17 |
| 1.1.1 Nur Mitarbeiter schaffen Wert | 17 |
| 1.1.2 Die Mitarbeiter sind der strategische Erfolgsfaktor Nr. 1 im globalen Wettbewerb | 18 |
| 1.1.3 Qualifizierte Mitarbeiter sind die einzige knappe Ressource | 18 |
| 1.1.4 Die Mitarbeiter sind ein wesentlicher, häufig der größte Kostenfaktor | 19 |
| 1.1.5 Mitarbeiter sind auch ein Risikofaktor | 19 |
| 1.2 Was bringt die Zukunft? | 19 |
| 1.2.1 Ein Blick zurück | 19 |
| 1.2.2 Management der permanenten Veränderung | 20 |
| 1.3 Wie sieht die Praxis aus? | 22 |
| 1.3.1 Die Situation | 22 |
| 1.3.2 Gründe für die Situation | 22 |
| 2 Was bedeutet das für die Unternehmensführung? | 27 |
| 2.1 Wir brauchen einen Paradigmenwechsel in den Köpfen | 27 |
| 2.1.1 Wir brauchen ein neues Bild vom Mitarbeiter | 27 |
| 2.1.2 Wir brauchen ein anderes Bild vom Unternehmen | 28 |
| 2.1.3 Wir brauchen ein neues Führungsverständnis und Bild von der Führungskraft | 29 |
| 2.2 Das Management muss seine Perspektive erweitern | 31 |
| 2.2.1 Hinter die Zahlen und auf die Werttreiber schauen | 31 |
| 2.2.2 Das Management muss sich mit Psychologie beschäftigen | 32 |
| 2.3 Die Rolle und Verantwortung des Topmanagements | 33 |
| 2.3.1 Personalpolitik ist Gesamtverantwortung | 33 |
| 2.3.2 Die Rolle der Personalfunktion (Personalressort) | 34 |
| 2.4 Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bzw. den Arbeitnehmervertretungen | 37 |
| 3 Management des Humankapitals | 39 |
| 3.1 Was verstehen wir unter Humankapital? | 39 |
| 3.2 Das Problem der (fehlenden) Messbarkeit des Humankapitals | 41 |
| 3.2.1 Wofür brauchen wir Mess- und Bewertungsverfahren? | 41 |
| 3.2.2 Anforderungen an die Verfahren und Instrumente | 41 |
| 3.2.3 Ermittlung des monetären Wertes | 41 |
| 3.2.4 Die Saarbrücker Formel | 42 |

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 3.3 | Integration in den Managementprozess | 44 |
| 3.3.1 | Quantitative Instrumente | 46 |
| 3.3.2 | Qualitative Instrumente: Mitarbeiterbefragungen | 51 |
| 3.3.3 | Gespräche mit Experten und Multiplikatoren | 58 |
| 3.3.4 | Präsentation der Ergebnisse | 59 |
| 3.4 | Umgang mit Personalabbau | 60 |
| 3.4.1 | Gründe für Personalabbau | 60 |
| 3.4.2 | Kosten des Personalabbaus | 60 |
| 3.4.3 | Risiken des Personalabbaus | 61 |
| 3.4.4 | Wie kann Personalabbau vermieden werden? | 63 |
| 3.4.5 | Was tun, wenn Personalabbau unvermeidbar ist? | 66 |
| 4 | Der Leistungsbeitrag der Mitarbeiter | 69 |
| 4.1 | Das Können: Was für Mitarbeiter braucht das Unternehmen? | 69 |
| 4.2 | Fachliche Qualifikation | 70 |
| 4.3 | Potenzial und Kompetenz | 73 |
| 4.4 | Das Wollen | 76 |
| 4.5 | Werteorientierung und Charakter | 85 |
| 4.6 | Die Gesundheit | 86 |
| 4.7 | Das Dürfen und Sollen | 87 |
| 4.8 | Die notwendigen Rahmenbedingungen (»Gelegenheit«) | 91 |
| 4.9 | Was erwarten wir von den Mitarbeitern? | 92 |
| Teil II | Management des Wandels | 93 |
| 5 | Personal- bzw. Talent-Management | 97 |
| 5.1 | Personalauswahl | 97 |
| 5.1.1 | Der Arbeitsplatz der Zukunft | 97 |
| 5.1.2 | Welche Anforderungen ergeben sich daraus? | 98 |
| 5.1.3 | Auswahlverfahren | 101 |
| 5.2 | Personalentwicklung | 107 |
| 5.2.1 | Aufgabe der Personalentwicklung | 107 |
| 5.2.2 | Situation | 107 |
| 5.2.3 | Entwicklungsbarrieren | 108 |
| 5.2.4 | Entwicklungsgrundsätze | 108 |
| 5.2.5 | Fachlaufbahn neben Führungslaufbahn | 117 |
| 5.2.6 | Einstiegs- und Entwicklungsprogramme | 119 |
| 5.2.7 | Potenzialermittlung | 119 |
| 5.2.8 | Förderung und Weiterqualifizierung | 121 |
| 5.2.9 | Und der Vorstand selbst? | 123 |
| 5.3 | Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter | 126 |
| 5.3.1 | Die Bedeutung der Gesundheit der Mitarbeiter | 126 |
| 5.3.2 | Situation | 126 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.3.3 | Gründe | 127 |
| 5.3.4 | Maßnahmen | 130 |
| 6 | Führung | 137 |
| 6.1 | Die Bedeutung von Führung und die Rolle des Topmanagements | 137 |
| 6.2 | Was heißt Führung? | 139 |
| 6.2.1 | Führungskonzeptionen | 139 |
| 6.2.2 | Gibt es einen »richtigen« Führungsstil? | 141 |
| 6.2.3 | Das Prinzipienmodell der Führung (Dieter Frey) | 146 |
| 6.2.4 | Das Problem der Macht | 148 |
| 6.3 | Das Management von Führung | 153 |
| 6.3.1 | Analyse | 153 |
| 6.3.2 | Zielsetzung | 154 |
| 6.3.3 | Umsetzung | 154 |
| 6.3.4 | Controlling | 162 |
| 7 | Kommunikation | 165 |
| 7.1 | Was heißt Kommunikation? | 165 |
| 7.2 | Die Bedeutung von Kommunikation | 166 |
| 7.3 | Die Grundlagen der Kommunikation | 167 |
| 7.4 | Professionalisierung der Kommunikation | 168 |
| 7.4.1 | Zentraler Bestandteil von Selbstverständnis und Kultur | 168 |
| 7.4.2 | Verbindliches Kommunikationskonzept | 168 |
| 7.4.3 | Kommunikation institutionalisieren | 169 |
| 7.4.4 | Kommunikation von unten nach oben | 172 |
| 7.4.5 | Kommunikations- und Informationskanäle institutionalisieren | 172 |
| 7.4.6 | Kommunikation belastender Maßnahmen | 174 |
| 7.4.7 | Digitale Kommunikation | 178 |
| 7.4.8 | Gesamtverantwortung für die Unternehmenskommunikation | 181 |
| 7.5 | Totale Transparenz oder Grenzen der Kommunikation? | 181 |
| 8 | Werte und Unternehmenskultur | 185 |
| 8.1 | Werte | 185 |
| 8.1.1 | Brauchen Unternehmen Werte? | 185 |
| 8.1.2 | Was verstehen wir unter Werten? | 189 |
| 8.1.3 | Das Prinzip der Verantwortung | 190 |
| 8.1.4 | Das Management von Werten | 197 |
| 8.2 | Unternehmenskultur | 199 |
| 8.2.1 | Was verstehen wir unter Unternehmenskultur? | 199 |
| 8.2.2 | Bestandteile und Ausdrucksformen der Unternehmenskultur | 201 |
| 8.2.3 | Management der Unternehmenskultur | 202 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 9 | Strategieentwicklung | 211 |
| 9.1 | Warum scheitern so viele Strategieprojekte? | 211 |
| 9.1.1 | Das klassische Vorgehen (Management-Ansatz) | 212 |
| 9.1.2 | Mangelnde Einbindung der Betroffenen | 216 |
| 9.1.3 | Starres Durchziehen der Pläne | 216 |
| 9.1.4 | Unzureichende Kommunikation | 217 |
| 9.1.5 | Die Rolle der Unternehmenskultur | 218 |
| 9.2 | Widerstand gegen Veränderungen | 220 |
| 9.2.1 | Gründe für Widerstand | 220 |
| 9.2.2 | Anforderungen an das Management | 223 |
| 9.3 | Die Reaktion auf Schwierigkeiten | 224 |
| 9.4 | Brauchen wir überhaupt noch strategische Planung? | 225 |
| 9.5 | Der unternehmerische Ansatz erfolgreicher Strategieentwicklung | 226 |
| 9.6 | Lösung | 230 |
| 9.6.1 | Verzicht auf Strategiepläne | 231 |
| 9.6.2 | Ein neues Denken | 231 |
| 9.7 | Disruptive Geschäftsmodelle | 232 |
| 9.7.1 | Merkmale | 232 |
| 10 | Den Wandel institutionalisieren | 237 |
| 10.1 | Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter | 237 |
| 10.2 | Veränderungsfähigkeit der Organisation | 237 |
| 10.3 | Grenzen der Veränderung | 239 |
| 10.4 | Die lernende Organisation | 239 |
| 10.5 | Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung | 240 |
| 10.5.1 | Merkmale und Voraussetzungen | 240 |
| 10.5.2 | Das japanische Beispiel: Kaizen und Toyota | 241 |
| 10.5.3 | Die deutschen Nachahmer | 241 |
| 10.5.4 | Der Noch-Besser-Prozess der Hypo-Bank | 242 |
| 11 | Management des demografischen Wandels | 249 |
| 11.1 | Was kommt auf uns zu? | 249 |
| 11.2 | Beschäftigungspotenzial bleibt ungenutzt | 250 |
| 11.2.1 | Beschäftigung von Frauen | 250 |
| 11.2.2 | Potenzial an Senioren | 253 |
| 11.2.3 | Potenzial von Ausländern und Geringqualifizierten | 255 |
| 11.3 | Konsequenzen aus dem Bevölkerungsrückgang | 256 |
| 11.3.1 | »War of Talents« | 256 |
| 11.3.2 | Halten der Mitarbeiter (retention) | 256 |
| 11.3.3 | Erschließen von Beschäftigungsreserven | 257 |
| 11.4 | Förderung der Beschäftigung von Frauen | 257 |
| 11.4.1 | Analyse der Situation | 257 |
| 11.4.2 | Ziele und Maßnahmen | 262 |
| 11.4.3 | Controlling | 268 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 11.5 | Anforderungen aus dem Älterwerden | 269 |
| 11.5.1 | Analyse | 269 |
| 11.5.2 | Ziele und Maßnahmen | 271 |
| 11.5.3 | Controlling | 276 |
| 11.6 | Förderung von geringqualifizierten Mitarbeitern | 277 |
| | Anmerkungen | 279 |
| | Literaturverzeichnis | 297 |
| | Der Autor | 307 |