
Inhaltsverzeichnis

Prolog	VII
Teil I Zeit des Wandels	1
1. Die Revolution des Wissens	
♦ Downsizing vs. Wissensexplosion ♦ Wissensgestützte Produkte ♦ Informationstechnik als Basisinnovation ♦ Technomorpher vs. systemisch-evolutionärer Ansatz ♦ Ein Fundament für eine neue Organisations-Philosophie ♦	3
1.1. Wissen als Wirtschaftsfaktor	3
1.2. Kondratieff-Zyklus	8
1.3. Technomorph oder systemisch-evolutionär?	12
1.4. Das Fundament ist gelegt!	16
2. »Management by Results« reicht nicht mehr	
♦ Gehütete Kompetenzgärten ♦ Einfluß und Macht ♦ »Principles of Scientific Management« ♦ Chaos Theorie ♦ Rückkopplung und Selbstmanagement ♦ Chaos und Management ♦ Unternehmen als Organismus ♦	21
2.1. Vernachlässigte Organisation	21
2.2. Organisation – eine Arena zur Machtausübung	22
2.3. Irritation als Indikator	24
2.4. Wege aus dem Taylorismus	25
3. Signale zur Grenzüberschreitung	
♦ Polarisierungs-, Höherqualifizierungs-, Dequalifizierungs-, Annäherungs- und Dynamisierungsthese ♦ Wirtschaftsstandort ♦ Neue Schlüsselqualifikation ♦ Potentialmanagement ♦ Flexible Arbeitszeiten ♦ Change Manager ♦	33
3.1. Vier plus eine: Thesen zur Qualifizierung	33
3.2. Spezialisten vs. Generalisten	36
3.3. Die Kunst, über den Zaun zu schauen	38
3.4. Arbeitszeit – Ritual oder Leistungsrahmen?	43
3.5. Personalentwicklung in der Krise	46
3.6. Das neue Selbstverständnis des Beraters	51
	IX

4. Der Zyklus der Veränderung	
♦ Unbeweglichkeit ♦ Ablehnung ♦ Resignation ♦ Auseinandersetzung ♦ Akzeptanz ♦ Unterstützung ♦ Verhaltensmuster ♦ Das ungeschriebene Gesetz ♦ Die Krise als Chance ♦	54
4.1. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte	55
4.2. Die Zyklus-Phasen	58
4.3. Widerstand im Wandel	62
4.4. Veränderung beginnt im Kopf	68
Teil II Dynamische Unternehmensarchitektur	71
1. Die Geschichte von morgen wird heute geschrieben	
♦ Der Begriff ♦ Architektonik vs. Architektur ♦ Architektur-Mix ♦	73
1.1. Mut zur Veränderung	73
1.2. Evolution der Organisation	75
1.3. Neue Mitarbeiter	77
2. Die Architekturdimensionen	
♦ Bezugspunkte für ein strategisches Veränderungsmanagement ♦	78
2.1. Visionsorientierung	78
2.2. Selbst-Lern-Orientierung	79
2.3. Zeitorientierung	80
2.4. Qualitätsorientierung	81
2.5. Risikoorientierung	81
2.6. Humanorientierung	84
Teil III Die Entwicklung der Personalentwicklung	85
1. Personalwesen im Wandel	
♦ Rahmenbedingungen der Personalarbeit ♦ Abmagerung vs. besonderer Stellenwert ♦	87
1.1. Personalistisches Menschenbild	87
1.2. Führungsaufgabe Personalentwicklung	89

2. Der historische Weg zur Selbst-Lern-Organisation	
♦ Entwicklungsstufen der Fort- und Weiterbildung ♦ Methodik	
♦ on the job ♦ near the job ♦ off the job ♦ Sprung-fixe Konzepte	
vs. Kontinuitätskonzepte ♦	92
2.1. Vom Lehrer zum Strategen	92
2.1.1. Lehrorientierung	93
2.1.2. Lernorientierung	93
2.1.3. Transferorientierung	93
2.1.4. Problemlösungsorientierung	94
2.1.5. Strategie- und Dynamikorientierung	95
2.2. Methodische Entwicklung der Personalentwicklung ...	98
3. Hauptbereiche der strategischen Personalentwicklung	
♦ Entwicklung der Organisation mit ihren Personen ♦	99
3.1. Personenbezogene Entwicklungsstrategien	100
3.2. Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien	103
Teil IV Selbst-Lern-Organisation	105
1. Der Weg zum Reengineering	
♦ Änderung der Einstellung ♦ Evolutionsidee ♦ Partizipations-	
idee ♦ Gruppendynamik ♦ Radikalkur ♦ Diskontinuierliches	
Denken ♦ Einkaufsmodell ♦ Arzt-Patienten-Modell ♦ Prozeß-	
beratungsmodell ♦ Szenario-Workshop ♦ Orientierung ♦ Per-	
zeption ♦ Information ♦ Entscheidung ♦ Legitimation ♦ Real-	
isierung ♦ Kontrolle ♦	107
1.1. Organisationsplanung	107
1.2. Geplanter Organisatorischer Wandel und Reorganisati-	
on	108
1.3. Organisationsentwicklung	110
1.4. Reengineering	116
1.4.1. Organisatoren des Wandlungsprozesses	122
1.4.2. Phasenmodell im Reengineering-Prozeß	133

2. Dynamik und Kontinuität

◆ **Qualitätsbegriff** ◆ **Null-Fehler-Strategie** ◆ **Prozeßkette** ◆ **Teilautonome Subsysteme** ◆ **Wertschöpfung** ◆ **Reifeprozess** ◆ **Grundstrukturen der Zusammenarbeit** ◆ **Managementorientierter Verbesserungsprozess** ◆ **Arbeitsgruppen- bzw. arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess** ◆ **Projektorientierter Verbesserungsprozess** ◆ **Verbesserungsvorschlagwesen** ◆ **Phasenkonzept** ◆ **Zwei-Dimensionen-Konzept** ◆ 147

2.1. Philosophie des Total Quality Managements 147

2.2. Funktionsübergreifendes Management 155

2.3. Center-Organisation 158

2.4. Gruppenarbeit 165

2.5. Die drei KVP-Ansätze 174

2.6. KVP vs. Innovation 183

2.7. Prozeßorientiertes vs. ergebnisorientiertes Management 186

2.8. Partnerschaft in der Interessenvertretung 189

3. Projektmanagement

◆ **Entwicklungsstufen** ◆ **Stabs-, Reines und Matrix-Projektmanagement** ◆ **Mischformen** ◆ **Anforderungsprofil** ◆ **Meister des Paradoxen** ◆ **Projekt-Strukturplan** ◆ **Phasen-vs. Versionskonzepte** ◆ **Prototyping** ◆ **Projektbibliothek und Konfigurationsmanagement** ◆ **Projektstart** ◆ **Projektphasen** ◆ **Projektende** ◆ **Aufteilung der Führungskompetenz** ◆ **Phasen – Phänomene der Motivation** ◆ 195

3.1. Abwicklungsteams vs. Projektteams 195

3.2. Formen der Projektorganisation 197

3.3. Auftraggeber im Projektmanagement 202

3.4. Projektleiter und sein Instrumentarium 203

3.5. Beratung im Projektmanagement 212

3.6. Projekt-Analysen 213

3.7. Projektverlauf 214

3.8. Projekt-Prinzipien in der dynamischen Unternehmung . 219

3.9. Führung im Projektmanagement 221

Teil V Personalführungsinstrumente	229
1. Führungsleitsätze	
♦ Unternehmensphilosophie ♦ Holistisches Organisationsverständnis ♦ Unternehmensethik/Verantwortungsethik ♦ Schlüsselfaktoren ♦ Charakteristische Einmaligkeit ♦ Ist- Kultur/ Soll-Kultur ♦ Mikropolitik ♦ Unternehmensplanung ♦ Identifikation ♦ Erarbeitung ♦ Inhaltlicher Aufbau ♦ Funktionen ♦ Bewertung ♦ Symbol ♦	231
1.1. Unternehmenskultur	231
1.2. Leitsätze und Leitbild	237
2. Zielvereinbarung	
♦ Kennzahlen ♦ Anregung zur Entwicklung ♦ Prozeß- und Ergebnis- Kriterien ♦	249
2.1. Ein zeitloses Statement: Streßfreies Führen durch Zielhierarchien	249
2.2. Der dynamische Berichtsbogen	250
2.3. Ziel-Audits	257
3. Institutionalisiertes Mitarbeitergespräch	
♦ Institutionalisierung ♦ Informationsfluß ♦ Dynamischer Ansatz ♦ Zielpyramide ♦ Persönlicher Nutzen ♦ Protokoll ♦ Beratungs- und Fördergespräch ♦ Potentialgespräch ♦	261
3.1. Sinn und Zweck	261
3.2. Planung erfolgreicher Mitarbeitergespräche	263
3.3. Das Zielvereinbarungsgespräch	264
3.4. Das Potentialgespräch	271
4. Potentialanalyse und Nachfolgeplanung	
♦ Ein Instrumentarium integrierter Unternehmensplanung ♦ ..	276
4.1. Das Stellenprofil	278
4.2. Das Mitarbeiterprofil	279
5. Die Laufbahnregelung	
♦ Reduzierung von Führungspositionen ♦ Gehalts- und Statusentwicklung ♦ Kritische Führungsempässe ♦ Laufbahn-Ausstattung ♦	280

5.1.	Aufstiegsalternativen als Notwendigkeit	280
5.2.	Fachlaufbahn und Projektlaufbahn	282
6.	Coaching	
	◆ Performance Coaching ◆ Holistisches Coaching ◆	286
Teil VI	Mitarbeiterführung in der dynamischen Unternehmensarchitektur	291
1.	Führung in der Krise	
	◆ Konflikt zwischen Organisation und Individuum ◆	293
2.	Die geschichtliche Entwicklung der Führungsstile	
	◆ Great-Man-Theorie ◆ Eigenschaftstheorie der Führung ◆ Taylorismus ◆ Human-Relations-Bewegung ◆ Management-by-Theorien ◆ Kooperative Führung ◆ Situationsbezug des Führungsstils ◆ Die Strukturiertheit der Aufgabe ◆ Das Organisationsklima ◆ Dynamisches Führungsverhalten ◆	296
2.1.	Vor der ersten Dimension	296
2.2.	Die erste Dimension	298
2.3.	Die zweite Dimension	303
2.4.	Die dritte Dimension	305
2.5.	Die vierte Dimension	308
2.6.	Die x-te Dimension	309
3.	Ausprägungen der dynamischen Führung	
	◆ Multiplikator ◆ Innovator ◆ Moderator ◆ Trainer ◆ Motivator ◆ Historische Betrachtung ◆ Qualität und Akzeptanz ◆ Konsensfindung ◆ Veranstalter ◆ Protokollführer ◆ Besprechung vs. Meeting ◆ 7 Stufen individueller Kompetenz ◆	311
3.1.	Die neue Führungsrolle: Der Systemarchitekt	311
3.2.	Die zentrale Aufgabe: Konfliktmanagement	315
3.3.	Die Gestaltung der Führung: Moderation	319
3.3.1.	Das Workshop-Konzept	319
3.3.2.	Moderation in der Besprechung	330
3.4.	Kompetenz-Mix der Führung	332

Epilog	333
Abbildungsverzeichnis	335
Literaturverzeichnis	338
Stichwortverzeichnis	347