

---

# Inhalt

<i>Vorwort</i> . . . . .	13
<i>Dank</i> . . . . .	15
<i>Einleitung</i> . . . . .	16
Wie ist das vorliegende Buch gegliedert? . . . . .	18
<b>TEIL I Eine kurze Übersicht über das Problem und wie es gelöst werden kann</b> . . . . .	21
<b>TEIL II Anleitung zur Erstellung des Führungskräfte-Entwicklungs-Plans (FKE-Plans)</b> . . . . .	49
<i>Kapitel 1</i>	
<b>Allgemeines</b> . . . . .	50
A. Von wem muß der FKE-Plan erstellt werden und welche Personen erfaßt er? . . . . .	50
B. Wann und wie oft muß der FKE-Plan erstellt werden? . . . . .	59
C. Welcher Zeithorizont ist der FKE-Planung zugrunde zu legen? . . . . .	60
D. Aus welchen vier Teilen setzt sich der FKE-Plan zusammen? . . . . .	60
<i>Kapitel 2</i>	
<b>Warum braucht die Geschäftsleitung den FKE-Plan?</b> . . . . .	61
A. Warum braucht die Geschäftsleitung die Führungskräfte-Analyse? . . . . .	61
B. Warum braucht die Geschäftsleitung den Nachfolgeplan? . . . . .	62

C. Warum braucht die Geschäftsleitung den Nachwuchskräfteplan? . . . . .	63
D. Warum braucht die Geschäftsleitung den Maßnahmenplan? . . . . .	63

*Kapitel 3*

<b>Die Führungskräfte-Analyse</b> (1. Teil des FKE-Plans) . . . . .	64
A. Wie entsteht die Führungskräfte-Analyse? . . . . .	65
B. Die einzelnen Fragen und ihre Beantwortung . . . . .	66
C. Die zweifache Optik der Führungskräfte-Analyse . . . . .	95
D. Die wichtigsten sieben Fehler, die bei der Führungskräfte-Analyse vermieden werden sollten . . . . .	96

*Kapitel 4*

<b>Der Nachfolgeplan</b> (2. Teil des FKE-Plans) . . . . .	97
A. Wie entsteht der Nachfolgeplan? . . . . .	98
B. Die einzelnen Fragen und ihre Beantwortung . . . . .	99
C. Einsatzplanung ist nur im Rahmen von Nachfolgeplanung möglich . . . . .	112
D. Die Rolle der Nachfolgeplanung in kleinen, einfach strukturierten Firmen . . . . .	114
E. Die Rolle der Nachfolgeplanung in großen, komplex strukturierten (z. B. multinationalen) Unternehmen . . . . .	115
F. Die wichtigsten sieben Fehler, die bei der Nachfolgeplanung vermieden werden sollten . . . . .	116

*Kapitel 5*

<b>Der Nachwuchskräfteplan</b> (3. Teil des FKE-Plans) . . . . .	117
A. Wie entsteht der Nachwuchskräfteplan? . . . . .	118
B. Die einzelnen Fragen und ihre Beantwortung . . . . .	119

C. Kann man Nachwuchskräfte auch von außen rekrutieren? . . . . .	139
D. Das »Assessment Center« als Mittel zur Auswahl von Nachwuchskräften . . . . .	141
E. Die wichtigsten sieben Fehler, die bei der Nachwuchskräfteplanung vermieden werden sollten . . . . .	143

*Kapitel 6*

<b>Der Maßnahmenplan</b> (4. Teil des FKE-Plans) . . . . .	144
--	-----

*Kapitel 7*

<b>Der FKE-Plan als Führungsinstrument der Geschäftsleitung</b> . . . . .	145
---	-----

<b>TEIL III Der FKE-Betreuer (seine Aufgaben und seine Auswahl)</b> . . . . .	153
A. Die Rolle des FKE-Betreuers . . . . .	155
B. Die Person des FKE-Betreuers . . . . .	157

<b>TEIL IV Die Schulung</b> . . . . .	163
---------------------------------------	-----

*Kapitel 8*

<b>Was verstehen wir unter »Schulung«?</b> . . . . .	167
--	-----

*Kapitel 9*

<b>Gegenstand der Schulung heute</b> . . . . .	169
--	-----

*Kapitel 10*

<b>Die vier Schulungsgebiete</b> . . . . .	172
A. Führen . . . . .	172
B. Leiten/Managen . . . . .	173
C. Vertrautmachen mit dem eigenen Unternehmen . . . . .	175
D. Verhalten gegenüber Öffentlichkeit und Umwelt . . . . .	176

*Kapitel 11*

<b>Die interne Schulung</b> . . . . .	180
A. Definition . . . . .	180
B. Wo schulen? . . . . .	180
C. Eigenes Schulungszentrum? . . . . .	181

D. Wichtige Bemerkungen zur internen Schulung . . . . .	181
E. Voraussetzung für die Durchführung erfolgreicher formeller interner Schulungsanlässe	184
F. Erhebung der Themen, die Gegenstand des internen Schulungsangebotes sein sollen . .	184
G. Festlegung des thematischen Inhaltes der Schulung und der globalen Schulungsziele .	189
H. Die Definition der Lernziele . . . . .	191
I. Das Schulungskonzept . . . . .	192
J. Die Umsetzung des Konzeptes in Schulungsmaßnahmen . . . . .	199

### *Kapitel 12*

<b>Die externe Schulung</b> . . . . .	205
A. Die Business Schools . . . . .	205
B. MBA . . . . .	206
C. Führungs- und Nachwuchskräfte-Programme . . . . .	210
D. Die Formen der Zusammenarbeit mit Business Schools . . . . .	222
E. Wichtige Bemerkungen zu den Führungs- und Nachwuchskräfte-Programmen . . . .	224

### *Kapitel 13*

<b>Die gemischte Schulung</b> . . . . .	227
A. Firmenspezifische Programme . . . . .	227
B. Konsortium-Programme . . . . .	227
C. Multidisziplinäre Projekte . . . . .	228

### *Kapitel 14*

<b>Die Bedarfsabklärung für die Teilnahme an internen und externen Schulungskursen</b> . . . . .	229
A. Das Vorgehen . . . . .	229
B. Interner Schulungsbedarf . . . . .	230
C. Externer Schulungsbedarf . . . . .	230

### *Kapitel 15*

<b>Die Zuteilung interner und externer Kurse</b> . . . .	232
A. Interne Kurse . . . . .	232
B. Externe Programme . . . . .	233

	<i>Kapitel 16</i>	
	<b>Die Organisation der Schulungsfunktion</b>	235
	A. Zentrale oder dezentrale Organisation	235
	B. Der Schulungsverantwortliche	236
	C. Die Mitarbeiter des Schulungsverantwortlichen	237
	D. Die Budgetierung	237
	<i>Kapitel 17</i>	
	<b>Die Schulungsverantwortung der Firma und des einzelnen</b>	239
	<i>Kapitel 18</i>	
	<b>Die acht wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Schulung</b>	240
<b>TEIL V</b>	<b>Die Job Rotation</b>	243
	<i>Kapitel 19</i>	
	<b>Was heißt Job Rotation?</b>	246
	<i>Kapitel 20</i>	
	<b>Die möglichen Ziele von Job Rotationen</b>	248
	A. Job Rotationen mit dem Ziel der Entwicklung des zusätzlichen Potentials einer Führungs- oder Nachwuchskraft	249
	B. Job Rotationen mit dem Ziel der Vorbereitung eines im FKE-Plan bezeichneten Nachfolgekandidaten auf die vorgesehene Nachfolgestelle	250
	C. Job Rotationen mit dem Ziel der Erprobung der betreffenden Führungs- oder Nachwuchskraft	251
	D. Job Rotationen mit dem Ziel der Beurteilung durch neue Vorgesetzte	253
	E. Job Rotationen mit dem Ziel, eine bestimmte Führungsstelle freizumachen	253
	F. Job Rotationen mit dem Ziel, dem Stelleninhaber eine neue, seinen Fähigkeiten oder seinem Zustand besser entsprechende Stelle zu geben	254

G. Job Rotationen mit dem Ziel, dem drohenden Leistungs- und Motivationsabfall einer Führungskraft, die schon zu lange an derselben Stelle verweilt, vorzubeugen . . . . .	254
H. Job Rotationen mit dem Ziel der Erfüllung eines persönlichen Wunsches der betreffenden Person . . . . .	256
I. Job Rotationen mit dem Ziel der Besetzung einer vakanten Führungsstelle mit dem besten im Unternehmen verfügbaren Kandidaten . . . . .	258

*Kapitel 21*

<b>Möglichkeiten und Grenzen . . . . .</b>	<b>259</b>
--	------------

*Kapitel 22*

<b>Die grenzüberschreitende Job Rotation (GUJR)</b>	<b>266</b>
A. Die besonderen Vorteile und Risiken der GUJR für das Unternehmen . . . . .	268
B. Der Stellenwert der GUJR im einzelnen Unternehmen . . . . .	274
C. Die besonderen Vorteile und Risiken der GUJR für die betroffene Person . . . . .	277
D. Die Bereitschaft, ins Ausland zu gehen . . . . .	279
E. Rückkehr und Wiedereingliederung . . . . .	282
F. Die materielle Regelung der GUJR . . . . .	288

*Kapitel 23*

<b>Zwölf Thesen zur Job Rotation . . . . .</b>	<b>297</b>
--	------------

<b>TEIL VI Der Einsatz des Computers in der Führungskräfte-Entwicklung . . . . .</b>	<b>301</b>
--	------------

*Kapitel 24*

<b>Was soll entschieden werden? . . . . .</b>	<b>305</b>
---	------------

*Kapitel 25*

<b>Was wissen wir über die zu besetzende Stelle? . . . . .</b>	<b>307</b>
--	------------

*Kapitel 26*

<b>Was wissen wir über die möglichen Kandidaten? . . . . .</b>	<b>310</b>
--	------------

<i>Kapitel 27</i>	
<b>Wer sind die Kandidaten?</b> . . . . .	312
<i>Kapitel 28</i>	
<b>Der computerunterstützte Entscheidungsprozeß</b>	321
<i>Kapitel 29</i>	
<b>Welche Maßnahmen sind notwendig?</b> . . . . .	321
<i>Kapitel 30</i>	
<b>Was erwarten wir von einem Computersystem?</b> . . . . .	325
<i>Kapitel 31</i>	
<b>Wie führen wir ein Computersystem ein?</b> . . . . .	328
<i>Kapitel 32</i>	
<b>Die Zukunft des Computereinsatzes in der Führungskräfte-Entwicklung</b> . . . . .	334
<i>Glossar</i> . . . . .	335
<i>Sachregister</i> . . . . .	345