
Inhalt

<i>Vorwort</i>	13
<i>Dank</i>	15
<i>Einleitung</i>	16
Wie ist das vorliegende Buch gegliedert?	18
TEIL I Eine kurze Übersicht über das Problem und wie es gelöst werden kann	21
TEIL II Anleitung zur Erstellung des Führungskräfte-Entwicklungs-Plans (FKE-Plans)	49
<i>Kapitel 1</i>	
Allgemeines	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>	
Warum braucht die Geschäftsleitung den FKE-Plan?	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

Die Führungskräfte-Analyse (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

Der Nachfolgeplan (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

Der Nachwuchskräfteplan (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

Der Maßnahmenplan (4. Teil des FKE-Plans)	144
--	-----

Kapitel 7

Der FKE-Plan als Führungsinstrument der Geschäftsleitung	145
---	-----

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

TEIL IV Die Schulung	163
---------------------------------------	-----

Kapitel 8

Was verstehen wir unter »Schulung«?	167
--	-----

Kapitel 9

Gegenstand der Schulung heute	169
--	-----

Kapitel 10

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

Kapitel 11

Die interne Schulung	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

Die externe Schulung	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

Die gemischte Schulung	227
A. Firmenspezifische Programme	227
B. Konsortium-Programme	227
C. Multidisziplinäre Projekte	228

Kapitel 14

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

Kapitel 15

Die Zuteilung interner und externer Kurse	232
A. Interne Kurse	232
B. Externe Programme	233

	<i>Kapitel 16</i>	
	Die Organisation der Schulungsfunktion	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>	
	Die Schulungsverantwortung der Firma und des einzelnen	239
	<i>Kapitel 18</i>	
	Die acht wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Schulung	240
TEIL V	Die Job Rotation	243
	<i>Kapitel 19</i>	
	Was heißt Job Rotation?	246
	<i>Kapitel 20</i>	
	Die möglichen Ziele von Job Rotationen	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

Möglichkeiten und Grenzen	259
--	------------

Kapitel 22

Die grenzüberschreitende Job Rotation (GUJR)	266
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

Zwölf Thesen zur Job Rotation	297
--	------------

TEIL VI Der Einsatz des Computers in der Führungskräfte-Entwicklung	301
--	------------

Kapitel 24

Was soll entschieden werden?	305
---	------------

Kapitel 25

Was wissen wir über die zu besetzende Stelle?	307
--	------------

Kapitel 26

Was wissen wir über die möglichen Kandidaten?	310
--	------------

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