

Dr. Wolfgang Schröder

# Führung Personalmanagement Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools

Wie Unternehmen und Führungskräfte Digitalisierung, Komplexität  
und Veränderungsdruck in den Griff bekommen

**2. überarbeitete Auflage 2022**



# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

## **Einleitung**

1. Hintergrund und Nutzen von Buch und Toolbox
2. Das Zusammenspiel von Buch und Toolbox

## **1. Führung braucht neue Perspektiven und Modelle**

- 1.1 Herausforderungen im 21. Jahrhundert und Konsequenzen
- 1.2 Klassische Perspektiven und Modelle funktionieren nicht mehr
- 1.3 In Systemen denken kann Perspektiven für neue Modelle eröffnen

## **2. Grundlagen für Systeme**

- 2.1 Der Unterschied kompliziert – komplex und vier wesentliche Fehler
- 2.2 Ein Gesamtmodell für die ganzheitliche Perspektive
- 2.3 Systeme mit Personalrelevanz - warum nur Einfachheit erfolgreich ist

## **3. Werte bestimmen Führung, Führungsgrundsätze und Leitbild**

- 3.1 Werte beeinflussen Verhalten maßgeblich und nachweisbar

- 3.2 Werte und Führung: Ergebnisse aus Seminaren
- 3.3 Werte oder Interessen formen  
Unternehmenskultur

#### **4. Das System Zielmanagement**

- 4.1 Überblick, Erfahrungen, Nutzen
- 4.2 SMART-Formulierung als wesentliche  
methodische Herausforderung
- 4.3 Voraussetzungen im Unternehmen
- 4.4 Vor der Zielklausur
- 4.5 In der Zielklausur
- 4.6 Nach der Zielklausur

#### **5. Das System Personalentwicklung - Planungsmaßnahmen**

- 5.1 Ergebnisse, Überblick, Erfahrungen, Nutzen
- 5.2 Potenzialeinschätzung als wesentliche  
methodische Herausforderung
- 5.3 Voraussetzungen im Unternehmen
- 5.4 Mitarbeitergespräch
- 5.5 Personalklausur: Notwendigkeit, Durchführung,  
Ergebnisse
- 5.6 Unternehmensweite Entwicklungswege

#### **6. Personalentwicklung, -management - Veränderungsmaßnahmen**

- 6.1 Erfolgsgrundlagen für Lernen und  
Veränderungen
- 6.2 Etablierte Veränderungsstrategien für  
Unternehmen

6.3 Veränderung als Führungsaufgabe: Grundlage Organisation

6.4 Wie Stellenbesetzungen optimiert werden

6.5 Learning on the job

6.6 Die Zusammenarbeit von Personalwesen und Führungskräften

## **7. Methodik für Führungskräfte - Lern- und Umsetzungsprogramm**

7.1 Neue Perspektiven für Führung in einer komplexen Welt

7.2 Ausgangspunkt: Selbstmanagement als Führungskraft

7.3 Schritte einer Ist-Analyse

7.4 Wie Sie Strategie, Aufgaben und Personen / Team kombinieren

7.5 Wie Sie Personen, Team und Bereich entwickeln

7.6 Wie Sie Autorität gewinnen und behalten

## **8. Zusammenfassung und Ausblick**

## **9. Literatur**

## **10. Vertiefungen**

V1. Wie sich Wissen und Erfahrungen zu Systemen und Tools entwickelte

V2. Sind Führungskräfte wirklich für Führungsdefizite verantwortlich?

V3. Alte Leistungsbeurteilungen sind das effektivste Demotivationsinstrument

V4. Agilität steigern: Nur neues Etikett oder neue Lösungen?

V5. Zielorientierte Führung:  
Zielvereinbarungsgespräche sind das falsche Werkzeug

## **11. Zum Autor**

## **12. Toolbox - Das Anwendungs-Knowhow**

12.1 Zugang zur Toolbox

12.2 Übersicht zu den Tools

## Tools

zu 10 Tools für das System Zielmanagement. Damit  
**Kapitel** bekommt man u.a. in den Griff:

4. Veränderungsbedarfe aus Unternehmenszielen ableiten und über Zielklausuren, Smart-Ziele, Projektmanagement, Meilensteine erreichen

zu 12 Tools für das System Personalentwicklung –  
**Kapitel** Planungsmaßnahmen. Damit bekommt man u.a. in

5. den Griff: Personalrelevante Veränderungsbedarfe erfassen, konkretisieren über Potenzialeinschätzung, Mitarbeitergespräch, qualitative Personalplanung, Personalklausur; Maßnahmen planen mit Entwicklungswegen zum Kompetenzaufbau und zur Mitarbeiterbindung

zu 12 Tools für Personalentwicklung,  
**Kapitel** Personalmanagement – Veränderungsmaßnahmen.

6. Damit bekommt man u.a. in den Griff: Aufgaben- statt Stellenbeschreibung, Job-Matrix; Veränderungsergebnisse über Neuorganisation, Stellenneubesetzungen, Einarbeitung, Erfahrungstransfer (Erfahrungsbuch) Team-, Organisationsentwicklung, Training on the Job realisieren

zu 12 Tools für direkte und indirekte Führung durch  
**Kapitel** Führungskräfte. Toolgestütztes Lern-,  
7. Umsetzungsprogramm: Selbstmanagement; Ist-  
Analyse und Strategie-Überlegungen um Ziele mit  
fähigen, motivierten Mitarbeitern / dem Team über  
effektive Aufgaben / Prozesse erreichen;  
Kompetenzentwicklungen, Veränderungsprozesse  
planen

Um die Lesefreundlichkeit des Buchs zu verbessern, wird an einigen Stellen bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern ausschließlich die männliche Form verwendet. Insbesondere die Begriffe Führungskraft und Mitarbeiter werden als Funktionsbezeichnung verwendet. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten entsprechende Begriffe grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet also keine Wertung, sondern hat lediglich redaktionelle Gründe.

## VORWORT

Im Juni 2021, als die 1. Auflage des Buches schon nahezu fertig geschrieben war, veröffentlichte die Boston Consulting Group (BCG) eine neue Studie<sup>1</sup>: Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. Über 6000 Führungskräfte nahmen teil und es wurden über 30 vertiefende Interviews geführt. Die komprimierten Vorschläge:

- *Stellen Sie die Mitarbeiter in den Mittelpunkt.*

*Hören Sie kontinuierlich zu und sammeln Sie Feedback von Mitarbeitern, um die Personalarbeit auf das zu konzentrieren, was sie wirklich brauchen;... organisieren Sie individuelle Karrierewege und Lernmöglichkeiten. (Antworten / Vorschläge dazu in der Einleitung und [Kapitel 5.6](#))*

- *Gestalten Sie die Zukunft der Arbeit.*

*Definieren Sie intelligente Arbeitsstrategien, ...fördern Sie die Zugehörigkeit, um den Zweck und die Kultur der Organisation zu schärfen, um Mitarbeiter zu inspirieren. (Antworten / Vorschläge dazu in [Kapitel 7](#) und [Kapitel 3](#))*

- *Beschleunigen Sie digital.*

*Machen Sie die IT-Grundlagen richtig, konzentrieren Sie sich auf digitale Prioritäten, die für Mitarbeiter einen Unterschied machen, verbessern Sie den Reifegrad der Personalanalyse. (Antworten / Vorschläge in der Einleitung und [Kapitel 4](#) bis [7](#))*

- *Setzen Sie neue Paradigmen für Fähigkeiten und Mitarbeiter.*

*Planen Sie die Mitarbeiter des Unternehmens dynamisch für die Zukunft, bauen Sie eine lernende Organisation auf und verbessern Sie die HR-Expertise (Antworten / Vorschläge in [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#))*

- *Transformieren Sie die Personalfunktion.*

*Entwickeln und befolgen Sie eine klare HR- und Personalmanagementstrategie mit definierten Prinzipien und Prioritäten ... und verwandeln Sie Manager in echte „people leader“. (Antworten / Vorschläge in [Kapitel 4](#) bis [7](#))*

Die fünf wichtigsten Herausforderungen mit dem größten Handlungsbedarf für die Zukunft sollen deshalb sein:

- 1 Leadership behaviors and development  
(Führungsverhalten und Entwicklung)*
- 2 Upskilling, reskilling, and learning and development  
(Weiterbildung, Umschulung sowie Lernen und Entwicklung)*
- 3 Strategic workforce planning (Strategische Personalplanung)*
- 4 Change management capabilities (Change-Management-Fähigkeiten)*
- 5 HR IT architecture and operation (HR-IT-Architektur und -Betrieb)*

Dieses Buch bietet Ihnen nicht nur für die oben genannten Herausforderungen fundierte konzeptionelle Grundlagen, Antworten und Handlungsempfehlungen. Die Systeme und

Praxis- Tools werden Ihnen als Führungskraft, Leitungsmitglied und Personaler/in sofort helfen Komplexität, Digitalisierung und Change Management in den Griff zu bekommen und Ihre Ergebnisse zu verbessern.

Bedanken möchte ich mich bei allen Kolleginnen und Kollegen für die produktive Zusammenarbeit, bei meinen Auftraggebern für das Vertrauen, mit mir Projekte durchzuführen und bei meiner Familie, weil ich wieder über einen längeren Zeitraum schwer ansprechbar war.

Wolfgang Schröder

---

<sup>1</sup> BCG (2021): Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities, S. 1, S. 9

# EINLEITUNG

## 1. Hintergrund und Nutzen von Buch und Toolbox

### *Ausgangslage*

Im Vergleich zum letzten Jahrhundert erleben heute Unternehmen turbulente Zeiten. Die Herausforderungen haben zugenommen:

- Der Wettbewerb wird intensiver.
- Internationalisierung und Globalisierung nehmen zu.
- Digitalisierung verändert Arbeitsinhalte und -prozesse nachhaltig.
- Neue Technologien lassen eingeführte Produkte alt aussehen.
- Das Internet verändert nicht nur Kundenbeziehungen.
- Unternehmen werden gezwungen auch tiefgreifende Veränderungen zu realisieren.

Die Auswirkungen auf Führung und Personalarbeit sind enorm:

- Durch Digitalisierung werden Arbeitsplätze abgebaut.
- Dadurch entstehen neue Arbeitsplätze die qualifiziertere Mitarbeiter erfordern.

- Diese Experten sind besser ausgebildet und stellen höhere Anforderungen an Führung.
- Diese Experten sind umworben, sie sollten ans Unternehmen gebunden werden.
- Führungskräfte müssen das Dilemma Stabilität versus Veränderungen lösen.
- Die Komplexität für Führung wächst, d.h. Führungskräfte müssen viel mehr Faktoren berücksichtigen, um Ziele zu erreichen, für das Unternehmen, den eigenen Verantwortungsbereich aber auch für Mitarbeiter.

Erst vor einigen Jahren zeigte sich immer deutlicher, dass die meisten Herausforderungen, mit denen heute jedes Unternehmen zu kämpfen hat, in Hightech-Unternehmen wie MBB / EADS schon vor 30 Jahren relevant waren:

- Internationalisierung war schon damals die Grundlage des Geschäfts.
- Technologieentwicklung, Digitalisierung bestimmten Produkte aber auch Arbeitsinhalte und -methoden.
- Notwendige Veränderungsprozesse forderten Führungskräfte und Mitarbeiter heraus.
- Bei einem Anteil von 80% Akademikern am Standort Ottobrunn mit 10.000 Mitarbeitern war Führung eine Herausforderung. Diese Mitarbeiter hatten oft mehr Expertenwissen als ihre Führungskräfte, waren äußerst knapp und hatten eigene Lebensvorstellungen.

Gefordert wurde eine Führungskultur, mit der Stabilität und Veränderungen genauso synchronisiert werden konnte wie

die Ziele und Interessen von Unternehmen und von Führungskräften bzw. Mitarbeitern:

- Die Unternehmensinteressen bestanden darin, Ergebnisse zu produzieren und offen zu sein für neue Ideen, Innovationen, und Chancen. Notwendige Veränderungen sollten zügig und erfolgreich realisiert werden.
- Die Interessen der Führungskräfte bestanden darin, mit dem Verantwortungsbereich den geforderten Wertschöpfungsbeitrag zu liefern, Prozessverbesserungen auch durch Digitalisierung zu realisieren und Zeit für Innovationen zu haben, zusammen mit qualifizierten Mitarbeitern.
- Die Interessen der Mitarbeiter bestanden darin, einen „Return on Investment“ für ihre Ausbildung zu bekommen, eine sinnvolle Arbeit in einem akzeptablen Arbeitsklima zu leisten und persönliche Freiräume gestalten zu können.

Das war mit klassischen Theorien nicht zu leisten: Führungsverhalten wurde kritisiert, Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen und Personalentwicklung wurden nicht umgesetzt und Ziele (Management by Objectives) produzierten mehr Konflikte als Ergebnisse. Veränderungsprozesse waren zäh, provozierten viele Widerstände und brachten wenige Ergebnisse. Die Grundlagen von Führung und die Instrumente von Personalmanagement und Personalentwicklung mussten auf den Prüfstand.

Lernen hatte in diesem Hightech Unternehmen einen hohen Stellenwert. In den Ottobrunner Gesprächen, jährlichen, mehrtägigen Veranstaltungen mit externen und internen

Experten, befassten wir uns als Veranstalter mit Herausforderungen für Führung, um zu lernen. 1986 stand z.B. das Thema im Focus „Die Arbeit im Spannungsfeld technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen“, 1992 das Thema „Orientierung am Chaos - Möglichkeiten der Wahrnehmung und Steuerung komplexer Prozesse“. Auch über diese Wege entstanden Grundlagen für neue Lösungen.

### ***Veränderungsmethodik***

Um neue, bessere Lösungen zu realisieren benutzte ich einen Feldforschungsansatz. Ein Feldforschungsansatz beginnt mit einer Ist-Situationsanalyse, z.B. mit einer Befragung oder einer Datenanalyse im Unternehmen. So kommt man nahe an wichtige Herausforderungen heran, die Praxisrelevanz besitzen. Wenn die Analyse Schwachstellen oder Defizite zeigt, werden Gestaltungsvorschläge entwickelt. Dafür werden Ziele formuliert, die erreicht werden sollen. Daraus werden Konzepte und Maßnahmen abgeleitet, um die Ziele zu erreichen. Diese werden dann eingeführt. Der Erfolg wird an der Zielerreichung gemessen.

Eine erste Mitarbeiterbefragung in einem Unternehmensbereich bei MBB mit über 450 Teilnehmern brachte u.a. folgendes Ergebnis ([Abbildung 0.1](#))

Frage: Ziel- und Aufgabenvereinbarung		Frage: Ergebniskontrolle Mein Vorgesetzter bespricht mit mir regelmäßig die Ergebnisse meiner Arbeit.					
		1 +++	2 ++	3 +	4 -	5 --	6 ---
Mein Vorgesetzter vereinbart mit mir Aufgaben / Ziele. Ich kenne meinen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich	1 +++						
	2 ++	347	205			142	
	3 +						
	4 -						
	5 --	118	5			113	
	6 ---						

Abb. 0.1 Mitarbeiterbefragung Beispiel 1: Ziele und Ergebniskontrolle

Es überrascht nicht, dass 118 Führungskräfte, die eher nicht mit ihren Mitarbeitern über Ziele und Aufgaben sprachen, dann auch nicht über Ergebnisse sprechen konnten (113).

Rund die Hälfte der Mitarbeiter hatten danach eher keine Informationen zur Zielerreichung. Das damals verfolgte klassische Konzept zu Management by Objectives konnte als gescheitert bezeichnet werden.

Daraus entwickelte sich die Herausforderung, ein neues, wirksameres Konzept einzuführen. So entstanden die Grundlagen für das System Zielmanagement ([Kapitel 4](#)). Zielklausuren waren der Schlüssel zum Erfolg.

Bis heute habe ich über 400 Zielklausuren in vielen Unternehmen selbst durchgeführt und interne Moderatoren für Zielklausuren ausgebildet. Die Zielklausuren wurden aufgrund von Erfahrungen immer weiterentwickelt. In einem Unternehmensbereich zeigte sich beispielsweise, dass damit

über 5 Jahre der EBIT durchschnittlich um jährlich 3% gesteigert wurde. Ein Vergleich mit Nachbarbereichen, die solche EBIT-Steigerungen nicht vorweisen konnten, wurde durchgeführt. Es zeigte sich, dass die verwendeten Methoden zur zielorientierten Führung den wesentlichen Unterschied zwischen den Bereichen ausmachten. Andere Ergebnisse belegen den Nutzen, den das System Zielmanagement mittlerweile sicher bringt ([Kapitel 4](#)).<sup>2</sup>

Auch in Trainingsmaßnahmen war dieser Ansatz die Gestaltungsgrundlage. Die Ergebnisse der Ist-Situationsanalyse können durch „Messgrößen“ dargestellt werden. Wenn nun auf dieser Basis Maßnahmen konzipiert und durchgeführt werden, dann kann nach einer gewissen Zeit wieder mit „Messgrößen“ überprüft werden, ob Konzept und Maßnahmen erfolgreich waren. [Abbildung 0.2](#) zeigt die Ergebnisse von Führungskräfte Trainings in einem mittelständischen Unternehmen, die auf der Basis einer Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurden.

Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung der Führung		Einschätzung Ist-Situation durch die Mitarbeiter (Mittelwert)	Einschätzung nach 6 Monaten durch die Mitarbeiter (Mittelwert)		
Summe = 123 Feedback	Zusammenfassung der Ergebnisse	1=sehr gut bis 5= Mangelhaft	1=sehr gut bis 5= Mangelhaft		
Führungsverhalten-Beziehung zum MA 34 x	Zu geringe Wertschätzung seiner Mitarbeiter, muss ihnen zuhören und darf sie nicht stehen lassen, sollte sich hierfür mehr Zeit nehmen, Gleichbehandlung von Mitarbeitern	Führungsbereich 1 (24 Mitarbeiter)	3,08	Veränderungsmaßnahmen	2,38
		Führungsbereich 2 (25 Mitarbeiter)	3,24	Veränderungsmaßnahmen	2,68

Abb. 0.2 Mitarbeiterbefragung Beispiel 2: Ergebnisse von Führungstrainings

Die Veränderungsmaßnahmen haben Wirkungen gezeigt. Die Unterschiede in der Beurteilung vor und nach den Maßnahmen zur Verbesserung der Führung sind sicherlich nicht zufällig. Sie waren signifikant. Die Veränderungsmaßnahmen waren deshalb erfolgreich.

Andere Befragungen zeigten schon vor längerer Zeit, dass auch Handlungsbedarf besteht, der nicht durch Seminare gedeckt werden kann. Eine Mitarbeiterbefragung in einem Hightech Unternehmen mit über 300 Teilnehmern brachte beispielsweise folgende, interessante Ergebnisse ([Abbildung 0.3](#))

Mitarbeiterbefragung	1	2	3	4	5	6
<b>Inhalt</b>	zu 100%	zu 80%	zu 60%	zu 40%	zu 20%	zu 0%
Alle meine Qualifikationen und Fähigkeiten werden genutzt 1=Zu 100% 6=Zu 0%	10,3%	40,8%	30,2%	12,9%	3,2%	1,3%
			47,6% behaupten, dass ihre Fähigkeiten nur zu maximal 60% genutzt werden			
	1	2	3	4	5	6
<b>Inhalt</b>	zu 100%	zu 80%	zu 60%	zu 40%	zu 20%	zu 0%
Wieviel Prozent meiner Arbeit waren effektiv, sinnvoll, ergebnisorientiert 1=100% effektiv 6=0% effekt.	10,0%	51,8%	27,7%	7,7%	2,6%	0,3%
			38,3% behaupten, dass die Arbeit nur zu maximal 60% effektiv ist			

Abb.0.3 Mitarbeiterbefragung Beispiel 3: Ergebnisse zur Qualifikation, Arbeitsinhalten

Wenn 48% der Befragten behaupten, dass ihre Fähigkeiten bei ihrer Arbeit nur zu maximal 60% genutzt werden und 38% der Befragten behaupten, dass nur maximal 60% ihrer Arbeit effektiv ist, dann liegen hier Potenziale brach, die gehoben werden sollten. Nicht nur die Produktivität kann verbessert werden. Eine solche Situation hat auch Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation. 2012 kam der Stressreport Deutschland zu ähnlichen Ergebnissen.<sup>3</sup> Danach berichteten Mitarbeiter eher von Unterforderung. Führungskräfte berichteten dagegen in höherem Maße von Stresszunahme und quantitativer sowie qualitativer Überforderung als Mitarbeiter. Mit einem in der Praxis erarbeiteten Ergebnis wird in [Kapitel 6.3](#) belegt, warum es

zu diesem Ergebnis kommt und was Führungskräfte tun können, um das zu verhindern.

Auch diese Ergebnisse bestätigten, dass es notwendig war sich frühzeitig mit effektiver Personalentwicklung und Personalmanagement zu beschäftigen ([Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#)) und Führungskräften Tools an die Hand zu geben, mit denen sie Ziele, Aufgaben und Personen / Team kombinieren und mit denen sie Personen und Bereich entwickeln können ([Kapitel 7](#)).

### ***Von der Theorie zur Praxis***

In Hightech Unternehmen haben sich personalrelevante Entwicklungen früher gezeigt als in anderen Unternehmen. Deshalb konnten dort Lösungen frühzeitiger in Angriff genommen werden und sich über „Prototypen“ entwickeln. Dabei wurden Erfahrungen gesammelt, die erst entstehen, wenn Pläne realisiert wurden. Es ergaben sich immer neue Fragen:

- Wer ist der wirkliche Verlierer von Personalentwicklung?
- Warum führt Talentmanagement für „High-Potentials“ zu Konflikten?
- Wieso ist das „Mehr Augen Prinzip“ in komplexen Situationen überlegen?
- Warum gehen Führungskräfte keine „produktiven Umwege“ z.B. über indirekte Führung?
- Wie kann man mit dem „Silodenken“ in Unternehmensbereichen umgehen?

Es zeigte sich, dass erfolgreiche Lösungen nur entstehen, wenn systemtheoretische Grundlagen berücksichtigt werden. Dazu müssen überholte Konzepte aufgegeben und

neue Perspektiven mit validen Theorien realisiert werden ([Kapitel 1 bis 3](#)).

Diese Konzepte müssen zu konkretem Anwendungswissen führen. Dieses Anwendungswissen muss in Tools zusammengefasst werden. Die Tools strukturieren Denkprozesse. Der Anwender bearbeitet das Tool mit den eigenen Daten oder folgt wenigstens im Kopf diesem Denkprozess. Damit wird Führungswissen direkt mit den Herausforderungen des Anwenders verknüpft. Heute können diese Tools mit einfachen IT-Lösungen (MS Excel, Powerpoint, Word) flexibel und ohne großen Aufwand auch dezentral durch Führungskräfte eingesetzt werden. Gerade die Entwicklung von Tools läuft in Phasen ab und braucht Zeit. Zuerst sind sie primitiv. Anwendungserfahrungen lassen sie dann sehr schnell kompliziert werden, bis hin zur Praxisferne. Erst nach diesen Erfahrungen können sie einfach werden. Sie transportieren heute dann bewährtes Führungswissen und Theorie wird damit direkt angewendet.

Natürlich gab es auch Misserfolge. Aber daraus lernt man oft am meisten. Aufschlussreich waren gerade die Erfahrungen zu Veränderungswiderständen, die nur in der Praxis erlebt werden können. Einerseits entstanden sie, weil Instrumente wie z.B. Zielvereinbarungen oder Mitarbeitergespräche eingeführt wurden, ohne die Folgemaßnahmen zu gestalten. Der Systemaspekt wurde nicht beachtet. Andererseits zeigte sich, wie wirkungsvoll alte Konzepte in den Köpfen Veränderungsvorhaben blockieren. Überzeugungen in Form von Werten oder Interessen blockieren ebenfalls. Auch das musste bei Lösungen berücksichtigt werden.

In über 30 Jahren, in denen ich dann auch als Freelancer, Berater und Trainer in der EADS und in anderen bekannten Konzernen aber auch im erfolgreichen Mittelstand tätig war, wurden so Lösungen entwickelt und eingeführt, die immer

weiter verbessert wurden. Im Mittelpunkt standen und stehen Lösungen für personalrelevante Veränderungsprozesse. Wenn Veränderungen erfolgreich werden sollen, dann ergeben sich viele Ansatzpunkte. So sind Stellenneubesetzungen eine hervorragende Chance, Veränderungen zu realisieren, die einen erheblichen Produktivitätsfortschritt und nachhaltige Motivationssteigerung bringen. Tools dafür werden in [Kapitel 6.4](#) vorgestellt.

Es sind aber auch Tools entstanden, mit denen die Effektivität von klassischen Instrumenten verbessert wird. Mitarbeitergespräche erfordern eine ergebnisorientierte Methodik. Das verändert den Charakter des Gesprächs und schafft Mehrwert. Die Gespräche erfordern aber auch ein einfaches IT-Tool, mit dem dann die Ergebnisse aus vielen Gesprächen schnell und einfach zusammengefasst werden können ([Kapitel 5.4](#)). Gesprächsergebnisse führen nur zu Konsequenzen, wenn sie Teil einer begründeten Bedarfsanalyse sind. Verbindliche Entscheidungen werden auf dieser Basis durch die Leitung im Rahmen einer Personalklausur getroffen ([Kapitel 5.5](#)). Damit wird operative und strategische Personalplanung einfach durchgeführt. Sonst bringt Personalentwicklung nicht die Ergebnisse, die heute notwendig sind ([Kapitel 6](#)).

### ***Ihr Nutzen***

Im Mittelpunkt des Buchs stehen also Erfahrungen, personalrelevante Systeme und über 40 praxiserprobte Tools, die auch bei der Einführung oder Verbesserung von Systemen unterstützen. Außerdem belegen über 30 in der Praxis gefundene Ergebnisse entweder die Praxistauglichkeit der Theorien, auf denen die Konzepte aufbauen oder es werden Ergebnisse gezeigt, die mit Tools erreicht wurden. Diese Systeme und Tools können direkt übernommen und angewendet oder einfach an die eigenen,

spezifischen Bedingungen angepasst werden. Die Systeme zum Zielmanagement und zur Personalentwicklung können so in mittelständischen Unternehmen oder in Unternehmensbereichen eingeführt werden oder bestehende Systeme verbessern. Das System zum Bereichs- und Personalmanagement für Führungskräfte wird in Form eines direkt umsetzbaren Lernprogramms beschrieben ([Kapitel 7](#)). Ob die Tools für ein ganzes Unternehmen eingeführt werden oder ob Führungskräfte einzelne Tools bei Bedarf in ihrem Verantwortungsbereich einsetzen, macht keinen inhaltlichen Unterschied. Intention, Methodik und Sprache sind identisch.

### ***Neues Wissen oder neue Etiketten?***

Aus dieser Perspektive sind neue Forderungen an Führung wie Agilität, Achtsamkeit oder "Purpose" nur neue Begriffe für Herausforderungen, von denen Hightech Unternehmen schon seit langem betroffen sind. Agilität in „Insellösungen“ zu verschieben macht das Unternehmen nicht agil. Die konkrete Führung von Führungskräften muss agiler werden. Führungskräfte müssen zu Architekten ihrer Bereiche, zu Personalentwicklern ihrer Mitarbeiter und zu ergebnisorientierten Teamleitern werden. Ist Scrum, eine Projektmanagementmethode, die in allen Veröffentlichungen zur Agilitätssteigerung eine wesentliche Rolle spielt, wirklich neu?

Eine Auseinandersetzung mit Vorschlägen zur Agilitätssteigerung findet sich in der Vertiefung V4. Agilität steigern: Nur neues Etikett oder neue Lösungen?

Wenn es um Führung geht dann schwappt alle paar Jahre eine neue Erkenntniswelle durch die Personal- oder HR-Bereiche und die Begriffswelt wird umgekrempt. Ein gutes Beispiel dafür ist „Achtsamkeit“. Im Laufe der Jahre wurde der Begriff „Soziale Kompetenz“ „revolutionär“ ersetzt, erst

durch „Emotionale Intelligenz“, dann durch „Empathie“ und letztens durch „Achtsamkeit“. Erfahrene Führungskräfte fragen sich dann natürlich, ob nur das Etikett neu ist oder sich sogar der Anwendungsnutzen vergrößert.

Experten ohne „Purpose“, also ohne sinnvolle Arbeit länger an das Unternehmen zu binden, hat schon damals nicht funktioniert.

Auch neue Formen der Arbeitsorganisation sind nicht so neu wie es scheint. Heute entwickelt sich Homeoffice zunehmend als Gestaltungsinstrument für Arbeitszeit und -ort. Erfahrungen mit virtuellen Teams, die seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts an Bedeutung gewannen, sind dafür äußerst hilfreich. Wie in virtuellen Teams ist Zielmanagement die Grundlage, wenn Homeoffice sinnvoller und konfliktfreier genutzt werden soll. Das wird beschrieben in [Kapitel 2.2](#) im Abschnitt *Virtuelle Teams und Homeoffice erfordern indirekte Führung*. Schon 1994 prognostizierte William Bridges in einem Artikel mit dem Titel „The end of the job“ dass im nachindustriellen Informationszeitalter Teilzeitbeschäftigung und „Saison“-Arbeit in zeitlich begrenzten Projekten eine große Rolle spielen wird.<sup>4</sup> Es wird Mitarbeiter im Kernbereich von Unternehmen geben, weil diese die Geschäftsgrundlage des Unternehmens darstellen. Aber es wird auch Spezialisten geben, deren Einsatz zeitlich begrenzt ist. Solche Erkenntnisse beeinflussten schon damals die Entwicklung neuer Lösungen.

Einige Konzepte in diesem Buch geben Antworten auf Fragen, die in klassischen Führungstrainings kaum berücksichtigt werden, aber heute Führungserfolg begründen. Eine wesentliche Grundlage sind Werte, die seit vielen Jahren Inhalte meiner Führungstrainings sind ([Kapitel 3](#)). Sie beeinflussen die Gestalt von Systemen und Tools wesentlich und sind ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die

veränderbaren Tools befinden sich im Original in der Toolbox. Sie werden sich bewähren.

---

<sup>2</sup> Anmerkung: Zurzeit gibt es viele Beratungsangebote zur OKR-Methodik (Objectives and Key Results) die von Google eingesetzt wird. Diese Methodik nutzt ebenfalls Zielklausuren und wurde 1999 von Google eingeführt. Die erste Zielklausur in der DASA, dem Vorläufer der EADS, wurde im Jahr 1993 durchgeführt.

<sup>3</sup> Lohmann-Haislah (2012): Stressreport Deutschland 2012, S. 167

<sup>4</sup> Bridges, W. (1994): The end of the job

## 2. Das Zusammenspiel von Buch und Toolbox

In den ersten drei Kapiteln werden theoretische Grundlagen so kurz und prägnant wie möglich dargestellt. Für grundlegende Veröffentlichungen z.B. zur Systemtheorie und Kybernetik werden Literaturhinweise gegeben. Im Mittelpunkt der [Kapitel 4 bis 7](#) stehen die Erfahrungen aus 30 Jahren mitarbeitender Beratung und die Systeme und Tools. Weitere Hintergrundinformationen, Begründungen oder Zusammenhänge, die schon einmal erarbeitet wurden, sind unter **Gliederungspunkt 10. Vertiefungen** beigefügt. Diese Inhalte können bei Bedarf oder Interesse gelesen werden.

In der Toolbox befinden sich die Tools, die eingesetzt werden können, um Theorie in Praxis umzusetzen. Im Buch werden diese Tools beschrieben. Dabei handelt es sich um Microsoft-Office Unterlagen in Excel, Word und Powerpoint, Die Tools wurden erstellt mit Microsoft Office 2016 und neuer. Die Tools können auch mit älteren Versionen genutzt werden. Dabei sind geringfügige Abweichungen in der Darstellung nicht ausgeschlossen. Zu allen Tools enthält das Buch die Grundlagen und Anwendungstipps.

Es ist nicht möglich die Tools im Original im Buch zu veröffentlichen. Deshalb sind die Tools in einer Toolbox enthalten. Sie können über meine Website heruntergeladen werden. Als Buchkäufer haben Sie das Recht, die Tools für den persönlichen Gebrauch herunterzuladen und zu nutzen. Sie können die Tools im Original einsetzen oder Ihren Bedingungen anpassen. Einige Tools sind gesichert, damit z.B. bei verlinkten Excelunterlagen nicht aus Versehen die dahinter liegenden Formeln verändert werden und die

Verknüpfungen dann nicht mehr funktionieren. Wenn Unterlagen gesichert sind dann immer mit der Zahl 1. Alle Tools sind vor dem Hochladen auf die Homepage auf Virenfreiheit überprüft worden. Es werden keine personenbezogenen Informationen erfasst und ausgewertet.

Den Zugangsschlüssel zur Toolbox finden Sie unter 12.1.  
Zugang zur Toolbox

## Literaturhinweise

### *1 BCG-Studie (2021)*

Creating People Advantage 2021.

<https://webassets.bcg.com/16/b1/c25cb9e2471c81c355c9dc cb8d4f/bcgcreating-peopleadvantage-2021-jun-2021.pdf>

### *3 Lohmann-Haislah, A. (2012)*

Stressreport Deutschland 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden 2012

[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicat onFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicat onFile)

### *4 Bridges, W. (1994)*

The end of the job. In: Fortune, 46, 19, September 1994, S.46 - 51

# **1. FÜHRUNG BRAUCHT NEUE PERSPEKTIVEN UND MODELLE**

## **1.1 Herausforderungen im 21. Jahrhundert und Konsequenzen**

Seit einigen Jahren werden Unternehmen von Veränderungen und Innovationen überrollt. Dagegen kann man sich nicht wehren. Viele dieser Veränderungen und Innovationen führen in den meisten Unternehmen zu relevantem Handlungsbedarf. [Abbildung 1.1.1](#) fasst wesentliche Veränderungen / Innovationen und sicherlich nicht alle Konsequenzen für Unternehmen zusammen.

<b>Veränderungen und Innovationen</b>	<b>Beispiele für Konsequenzen für Unternehmen</b>
Die Globalisierung nimmt zu	Unternehmen müssen sich internationalisieren, es entstehen mehr Abhängigkeiten und schwer einschätzbare Risiken, aber auch Chancen; direkter Kontakt zu anderen Kulturen; Sprachenkenntnisse?; virtuelle Teams?; globale Arbeitszeiten?
Technologieentwicklungen verändern Produkte und Dienstleistungen immer schneller	Lebenszyklus von Produkten wird kürzer, mehr Analyse und Planung, Innovations- und Investitionsbedarf; Qualitätssicherung bei neuen Produkten; neue Vertriebswege (Internet Shop); mehr Wettbewerb durch einfachere Aquisition über Internet
Technologieentwicklungen insbesondere Digitalisierung verändern Arbeitsinhalte und -prozesse	Alle Aufgaben und Prozesse, die programmierbar sind, werden durch IT-Systeme oder Roboter übernommen; Arbeitsplätze fallen weg, neue anspruchsvollere Arbeitsplätze entstehen; Informationen in IT-Systemen ermöglichen bessere Analysen
Internet, Email, Handy, Tablet verändern die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten	Schnellere, einfachere Zusammenarbeit z.B. Aussen- und Innendienst; Homeoffice; Besprechungen, Konferenzen über Internetplattformen

Staatliche Regulierungen nehmen zu	mehr Eingriffe in unternehmerisches Handeln; mehr Bürokratie; steigern die Komplexität, z.B. weil mehr Fachwissen nötig ist und aktuelle Informationen bei Planungen und in Arbeitsprozessen berücksichtigt werden müssen
Gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen wachsen	Werden Produkte oder Verhaltensweisen in den Medien kritisiert, kann das EBIT nachhaltig reduzieren; Umweltschutz; Klimawandel; Zahl der Frauen in Führungspositionen; ...
Die konkreten Erwartungen der Mitarbeiter und Führungskräfte an Unternehmen haben sich verändert	Sie sind im Durchschnitt besser ausgebildet; haben mehr Informationsmöglichkeiten über (soziale) Medien; haben höhere Ansprüche und oft sehr eigenen Lebensentwürfen; Life-Workbalance ist ein Thema; ...
Grundlegende Veränderungsprozesse Restrukturierungen wie Fusionen sind oder nicht mehr die Ausnahme	steigern Unsicherheit und unternehmensinterne Komplexität.

Abb.1.1.1 Veränderungen, Innovationen und potenzielle Konsequenzen

Konsequenzen im Unternehmen sind konkrete Herausforderungen für Führungskräfte. Die grundsätzlichen Herausforderungen dieser Veränderungen und Entwicklungen werden seit einiger Zeit mit dem Begriff

VUCA beschrieben.<sup>5</sup> Führung muss mit schnelleren Veränderungen (Volatility), größerer Unsicherheit (Uncertainty), höherer Komplexität (Complexity) und größeren Widersprüchen (Ambiguity) fertig werden.

Drei Entwicklungen, die genau in dieses Raster passen, sind von besonderer Bedeutung.<sup>6</sup>

- Staatliche Regulierungen werden in vielen Untersuchungen als die wichtigste Ursache für steigende Komplexität in Unternehmen eingeschätzt.<sup>7</sup> Das Regelwerk für Unternehmen wird immer umfangreicher. Es betrifft nahezu jedes unternehmerische Handeln. Werden diese Regeln bei Strategien und der operativen Arbeit nicht berücksichtigt, sind Führungskräfte verantwortlich und können auch haftbar gemacht werden.
- An Führungskräfte werden widersprüchliche Erwartungen gestellt: Einerseits sollen sie für Stabilität sorgen. Unternehmen wollen längerfristig erfolgreich sein. Wenn dann das arbeitsteilige „Räderwerk“ im Unternehmen und in jedem Bereich einigermaßen funktioniert und Kundenerwartungen gut erfüllt werden, dann gibt es nur eine Devise: „Never change a running system“.

Andererseits sollen Führungskräfte aber auch notwendige Veränderungen frühzeitig erkennen, Alternativen entwickeln und die Beste umsetzen. Damit bringen sie eingespielte „Routinen“ ins Wanken. Das führt zu Veränderungswiderständen, insbesondere zur „Whid“ Frage der Betroffenen: „Was habe ich davon?“

- Die Veränderungen bei Führungskräften und Mitarbeitern sind gravierend. Das sind insbesondere die