

Martin Schütte

# Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung

Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor  
im globalen Wettbewerb



SCHÄFFER  
POESCHEL

Martin Schütte

# Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung

Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor im  
globalen Wettbewerb

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	13
<b>Teil I Warum ist das ein Thema für die Unternehmensführung? .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Warum Mitarbeiterorientierung? .....</b>	<b>17</b>
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
<b>2 Was bedeutet das für die Unternehmensführung? .....</b>	<b>27</b>
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
<b>3 Management des Humankapitals .....</b>	<b>39</b>
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
<b>4</b>	<b>Der Leistungsbeitrag der Mitarbeiter .....</b>	<b>69</b>
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
<b>Teil II</b>	<b>Management des Wandels .....</b>	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>Personal- bzw. Talent-Management .....</b>	<b>97</b>
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
<b>6</b>	<b>Führung</b> .....	<b>137</b>
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
<b>7</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>165</b>
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
<b>8</b>	<b>Werte und Unternehmenskultur</b> .....	<b>185</b>
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

<b>9</b>	<b>Strategieentwicklung</b> .....	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
<b>10</b>	<b>Den Wandel institutionalisieren</b> .....	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
<b>11</b>	<b>Management des demografischen Wandels</b> .....	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