

Inhaltsverzeichnis

Fünf in einem Boot	15
<i>Situationen ändern sich ständig, und der Wandel wird zur Konstante.</i>	
Meine Lehr- und Wanderjahre waren auch Wandeljahre	16
<i>Berufliche Veränderungen haben mich von Anfang an begleitet.</i>	
Der Wechsel zur Swissair	17
<i>Das Angebot, Personalchef bei der damals besten Airline der Welt zu werden, war etwas ganz Besonderes.</i>	
Auch ausserhalb der Luftfahrt gibt es tief greifenden Wandel	19
<i>Der Wechsel zu Sulzer Medica führte bereits nach weniger als zwei Jahren in eine neue Umbruchsituation.</i>	
Was Ihnen dieses Buch vermitteln will	20
<i>Das Buch soll versuchen, eine Brücke zu bauen zwischen wissenschaftlicher Fachliteratur zu Führung und Personalmanagement und der Praxis, indem es persönliche Erfahrungen im Umgang mit Veränderungen darlegt und erläutert.</i>	

1. Einflussfaktoren auf den Wandel	21
Pro-aktive Beschäftigungspolitik als Mittel gegen Krisen	22
<i>Die Einstellungspolitik kann die Auswirkungen wirtschaftlicher Zyklen dämpfen.</i>	
Wer Verantwortung hat, ist auch für den Wandel verantwortlich	26
<i>Die Verantwortung von Führungskräften umfasst nicht nur das Bewahren, sondern auch das Verändern.</i>	
Das Personalmanagement steht im Zentrum des Wandels	28
<i>Wandel im Bereich von Technologie, Umwelt, Wirtschaft und Werten betrifft immer auch das Personalmanagement.</i>	
Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen neue Anforderungen	29
<i>Demografische Entwicklungen haben Auswirkungen sowohl auf die Nachwuchssituation als auch auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern.</i>	
International heisst noch nicht interkulturell	31
<i>Die Internationalisierung setzt die Entwicklung interkultureller Fähigkeiten voraus.</i>	
Das Seil, auf dem wir balancieren müssen, hängt immer höher	33
<i>Alte Erfolgsrezepte für die persönliche Karriere könnten bald ausgedient haben; der Wertewandel wird auch traditionelle Vorstellungen von Karriere erfassen.</i>	

Jammern hilft nicht: Den Wandel kann man nicht aussitzen 36

Wenn man immer auf die Bedenkenträger hört, werden wir die Veränderungen nicht bewältigen können. Aber Wandel um jeden Preis ist auch keine Lösung, es geht um Balance.

2. Im Personalmanagement gibt es keinen Autopiloten 38

Sind Menschen messbar? 38

Performance-Management-Systeme können nur so gut sein wie die Menschen, die sie anwenden, und können sie auch nicht ersetzen.

Harte Rechner – weiche Faktoren 40

Der Human Capital Index™ ist ein Versuch, weiche Faktoren messbar zu machen.

Der Mensch ist einzigartig und komplex 43

Die Messbarkeit menschlicher Leistungen stösst immer dann an Grenzen, wenn es um nicht rein quantitativ messbare Faktoren geht.

Zukunft braucht Herkunft 45

Wir brauchen Aus- und Weiterbildungssysteme, die uns Menschen auf die ständigen Veränderungen vorbereiten.

Überlebensstrategien im Unternehmensdschungel 46

Im Alltag von grossen Unternehmen entwickeln sich oft ganz spezielle Techniken, wenn es um die Sicherung der eigenen Position oder die Vorbereitung des nächsten Karriereschritts geht.

Die Gaussche Normalverteilung 47

Die Einstellung der einzelnen Betroffenen zu einer Veränderung variiert stark zwischen pro-aktivem Mitmachen und einer totalen Verweigerungshaltung.

Verschwendung für Verweigerer?	50
<i>Wir beschäftigen uns häufig zu lange mit den Problemfällen und verpassen dadurch die treibende Kraft für den Wandel.</i>	
Wandel als Chance für ein modernes Personalmanagement	51
<i>Der Wettbewerbsfaktor einer top-motivierten Belegschaft ist schwieriger zu berechnen als der von niedrigen Produktionskosten und wird deswegen oftmals unterschätzt.</i>	
Das Unternehmen, ein Mensch wie du und ich?	52
<i>Ein Unternehmen besteht immer aus Menschen und weist in seinem Verhalten auch Ähnlichkeiten zu menschlichem Verhalten auf.</i>	
Personalmanagement ist eine Aufgabe der obersten Unternehmensführung	53
<i>«Mitarbeiter sind unser grösstes Kapital», darf nicht nur ein trendiger Spruch sein, sondern muss sich in der Art zu managen zeigen.</i>	
3. Die Rolle der Führungskräfte	56
Führung im Ausnahmezustand	56
<i>Betriebsschliessungen und Massenentlassungen sind extreme Führungssituationen, die besonders hohe Anforderungen an Authentizität stellen.</i>	
Personalmanagement nach dem Grounding der Swissair	58
<i>Das Grounding der Swissair hatte personelle Auswirkungen über den reinen Verlust von Arbeitsplätzen hinaus.</i>	

**Selbst Demonstrationen waren speziell, damals
bei der Swissair** 60

Unterstützung und Sympathie, aber auch aussergewöhnliche Disziplin, konnten sogar bei den Demonstrationen nach dem Grounding beobachtet werden.

Vorbild sein zu wollen reicht nicht 62

Es reicht nicht, wenn man sich bemüht, vorbildlich zu führen, man muss sich bewusst sein, dass man immer als Vorbild wahrgenommen wird, ob man will oder nicht.

Auch Manager sind nur Menschen 63

Führen, speziell in Krisensituationen, spielt sich immer auch vor dem Hintergrund der persönlichen Betroffenheit der Führungskräfte ab; das kann und soll man nicht ausblenden.

Manager müssen Mitgefühl haben 65

Das mechanistische Verständnis von Unternehmensprozessen ist unzureichend, Führung ohne Verständnis der sozialen Dimension dieser Prozesse kann nicht funktionieren.

Leadership ist nicht wirklich lernbar 67

Gute Führung integriert die Komponente Menschlichkeit in die Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

Leistung lohnt sich, sie wird aber auch erwartet 67

Eines der wichtigsten Beurteilungskriterien für gute Führungsleistung ist die Setzung von Prioritäten und der Umgang mit der begrenzten Zeit.

Das vegetative Nervensystem 70

Die informelle Organisation ist zwar nur bedingt steuerbar, aber sie ist ein wichtiger Bestandteil jedes Unternehmens, ähnlich wie das vegetative Nervensystem in unserem Körper.

Wer tadeln will, muss auch loben können 71

Je nach Situation wird von Führungskräften erwartet, dass sie eine Gruppe dominieren, sich aber auch in sie integrieren können, ein schwieriger Balanceakt.

Gute Führung ist nichts Neues 73

Schon vor mehr als 1500 Jahren wurden Führungsgrundsätze entwickelt, die heute noch aktuell sind: die Ordensregel des heiligen Benedikt.

4. Das Konzept der indirekten Führung 77

Wer führen will, muss dienen wollen 78

Führung ist Dienstleistung nach innen, Kunden zahlen für Produkte und Service, nicht für die Führung.

Von der Strategie zur Führung 80

Die Führungsstrategie muss aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und sie unterstützen.

Unternehmenskultur als Stabilisator und 81

Katalysator

Die Unternehmenskultur ist ein Regelwerk aus geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen, das einen wesentlichen Orientierungsfaktor darstellt.

Organisationsstrukturen schaffen Verbundenheit 84

Jeder Mensch braucht das Gefühl von Zugehörigkeit, das gilt auch in sich ständig verändernden Organisationsstrukturen.

Strategie, Kultur und Organisation im harmonischen Dreiklang 86

Die indirekte Führung besteht aus einem bewussten und koordinierten Gestalten von Führungsstrategie, Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur.

5. Einflussmöglichkeiten auf den Wandel 89

Was man mit dem Wandel nicht machen kann 90

Man kann Wandel weder anweisen noch delegieren.

Aus Betroffenen Beteiligte machen 92

Nur wer das Gefühl hat, einbezogen zu sein in die Bewältigung des Wandels und nicht nur Opfer, wird sich für den Wandel engagieren können.

Kommunikation heisst auch zuhören 96

Gute Informationen können nur diejenigen geben, die die Situation aus der Sicht der Zielgruppe beurteilen können.

Licht am Ende des Tunnels 98

Ein Ziel der Führung im Wandel liegt darin, den Mitarbeitern dabei zu helfen, für sich eine Perspektive über die bevorstehende Veränderung hinaus zu entdecken.

Vorbild sein ist mehr als Vorbild sein zu wollen 101

Jede Führungskraft muss sich bewusst sein, welche hohe Bedeutung es hat, als authentisch erlebt zu werden.

Mit Symbolen führen hat nichts mit Statussymbolen zu tun 103

Symbole sind überall, man kann sie, wenn man es richtig macht, gut einsetzen zur Unterstützung in Veränderungsprozessen.

Eine Checkliste für Veränderungsprozesse 105

Checklisten können Führung nicht ersetzen, aber sie können hilfreich sein bei einer regelmässigen Standortbestimmung; hier ist ein Beispiel für so eine Checkliste.

6. Die Verantwortung als Führungskraft 107

Du bist zeitlebens für das verantwortlich, was du dir vertraut gemacht hast 108

Macht ist untrennbar verbunden mit der Verantwortung für das, über was man Macht hat.

Verantwortung lässt sich nicht versichern 109

Es geht nicht nur um die Personen und Dinge, für die man verantwortlich ist, sondern auch um den Gegenstand der Verantwortung, das heisst, wo sie beginnt und endet.

Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun 111

Wir würden in der Schweiz heute noch den Hut des Landvogts Gessler grüssen, wenn nicht jemand seine Verantwortung für die Veränderung wahrgenommen hätte.

Orientierung an den drei wichtigsten Grundwerten 112

Es gibt drei bedeutende Grundwerte, an denen man sich orientieren kann: Wahrheit, Gerechtigkeit und Menschlichkeit.

Kann man seine Verantwortung wirklich wahrnehmen, wenn man zurücktritt? 114

Mit Rücktrittsforderungen ist man oft schnell bei der Hand, dabei wäre manchmal das Aufarbeiten der Situation, das Lernen aus Fehlern und eine Wiedergutmachung viel wirkungsvoller.

Von Ältestenräten und Verwaltungsräten 115

Bei der Selektion der Mitglieder von Ältestenräten galten früher strengere Massstäbe als heutzutage manchmal bei der Auswahl von Verwaltungsräten.

Manager kommen nicht von einem andern Planeten 116

Manager werden derzeit fast wie eine eigene Spezies Mensch angesehen, positiv wie negativ, dabei ist fast keiner von ihnen in diesen Beruf hineingeboren worden.

Schwerkraft und Fliehkraft 117

Schwerkraft im Sinne von Wertesystemen und Fliehkraft im Sinne von Selbstbestätigung und öffentlicher Anerkennung müssen in einer Balance sein, angepasst auf die jeweilige Aufgabe.

Den Rubikon überschreiten 119

Was wäre, wenn Caesar damals eine andere Zahl gewürfelt hätte oder wenn Führungskräfte keinen Mut mehr aufbringen, schwierige Entscheidungen zu treffen?

Zusammenfassung 121

Vom Eisberg sieht man nur einen kleinen Teil 121

Die Bewältigung von Wandel kann nur gelingen, wenn man neben der rational-logischen auch die sozial-menschliche Ebene berücksichtigt.

Mut machen zum Wandel 124

Führung im Wandel erfordert Mut; wenn man rechtzeitig für eine gute Führungskultur gesorgt hat, ist das Risiko zu scheitern deutlich kleiner.

Benedikt hat Recht 125

Gute Führung ist nichts Neues, man sollte sich ab und zu rückbesinnen auf die Grundlagen, die sich seit Jahrhunderten nicht geändert haben, und sie als Orientierungshilfe einsetzen.

Trendsurfen führt nicht unbedingt zum Ziel 126

Es lohnt sich nicht, jeder neuen Führungsmode nachzulaufen; es ist wichtiger, dass die Führungskultur zum Unternehmen und seiner Strategie passt.

Schlussbemerkung 127

Die nützlichsten Bücher sind diejenigen, die ihre Leser zur Ergänzung auffordern (Voltaire); in diesem Sinne möchte sich auch dieses Buch als nützlich erweisen.