

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 2. Auflage . . . . . V  
Geleitwort zur 1. Auflage . . . . . VII  
Vorwort zur 2. Auflage . . . . . XIII  
Vorwort zur 1. Auflage . . . . . XV  
Zur Autorin . . . . . XXIII

**Zum Hintergrund des Buches . . . . . 1**

**Das Rahmenmodell zum Talent Management System . . . . . 3**

**1. Was heißt Talent und was bezeichnet Talent Management? . . . . . 3**  
1.1 Der konventionelle vs. integrierte Ansatz. . . . . 4  
1.2 Was beinhaltet das Talent Management System? . . . . . 7  
**2. Wozu ein Talent Management System: Zahlen, Fakten und Hintergründe . . . . 11**  
2.1 Erfolgskennzahlen und Talent Management System . . . . . 13  
2.2 Fakten zum demografischen Wandel und seine Auswirkungen  
auf den Arbeitsmarkt sowie auf die Personalpraktiken  
im Unternehmen . . . . . 15

**A. Die Strategie — Erreichen der Geschäftsziele durch das Talent  
Management System . . . . . 23**

**1. Zielbildung . . . . . 24**  
1.1 Ableitung der Ziele, um mit Veränderungen umgehen zu können . . . . 25  
1.2 Ableitung der Ziele, um die Geschäftsstrategie mit den passenden  
Mitarbeitern umzusetzen . . . . . 26  
1.2.1 Darstellung der Geschäftsstrategie . . . . . 26  
1.2.2 Übersetzung in TMS-Ziele. . . . . 27  
1.3 Situationsanalyse . . . . . 27  
**2. Planung der Aktivitäten mit Terminierung sowie Klärung der Rollen  
und Verantwortlichkeiten . . . . . 29**  
2.1 Quantitative Mengenbedarfsplanung . . . . . 29

2.2	Planung des qualitativen Bedarfs . . . . .	30
2.2.1	Planung der Soll-Profile . . . . .	30
2.2.2	Planung der Erhebung und Datenspeicherung der Ist-Profile . . . . .	34
2.2.3	Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Profile . . . . .	34
2.3	Planung der Personalbereitstellung . . . . .	35
2.3.1	Interne Personalsuche: Planung der Talent-Identifikation und der Nachfolgeplanung . . . . .	35
2.3.1.1	Talent-Identifikation . . . . .	36
2.3.1.2	Nachfolgeplanung. . . . .	36
2.3.2	Externe Personalsuche und -auswahl: Planung der Rekrutierung . . . . .	37
2.3.2.1	Personalmarketing und -ansprache. . . . .	37
2.3.2.2	Personalauswahl. . . . .	38
2.3.3	Weitere Planungen des Personaleinsatzes . . . . .	38
2.4	Entwicklungsplanung . . . . .	38
2.5	Planung der Verzahnung der Personal-Praktiken . . . . .	39
2.5.1	TMS-gesteuerter Weg der Mitarbeiter . . . . .	39
2.5.2	Performance Cycle aus Sicht der Führungskraft . . . . .	40
2.6	Terminierung . . . . .	41
2.7	Rollen und Verantwortlichkeiten . . . . .	42
<b>3.</b>	<b>Festlegung der Erfolgskriterien und Indikatoren. . . . .</b>	<b>42</b>
3.1	Übersicht von Erfolgskriterien und Indikatoren . . . . .	44
3.2	Durchführung der Evaluation und Festlegung der Reviews . . . . .	49
<b>4.</b>	<b>Instrumente und Verfahren . . . . .</b>	<b>50</b>
4.1	Schlüsselpositionskriterien . . . . .	50
4.2	Anforderungsanalyse . . . . .	51
4.2.1	Top-down-Verfahren . . . . .	52
4.2.2	Bottom-up-Verfahren (Critical-Incident-Methode). . . . .	52
4.2.3	Synthese. . . . .	54
4.2.4	Gewichtung . . . . .	55
4.3	Leadership-Pipeline . . . . .	55
4.4	Kompetenzmodelle . . . . .	63
4.4.1	Grundsätzlicher Aufbau eines Kompetenzmodells . . . . .	65
4.4.2	Was unterscheidet Kompetenzmodelle von Unternehmens- oder Führungsleitlinien? . . . . .	71
4.4.3	Einsatz der Kompetenzmodelle in Personal-Praktiken . . . . .	73
4.4.4	Was macht Kompetenzen aus? . . . . .	75
4.4.5	Determinanten von Kompetenzen . . . . .	76
4.4.6	Variationen von angewandten Kompetenzmodellen . . . . .	85
4.4.7	Entwicklung eines Kompetenzmodells. . . . .	91
4.4.8	Zusammenfassung . . . . .	92
<b>5.</b>	<b>Herangehensweisen von drei weltweit agierenden HR-Beratungsfirmen . . . . .</b>	<b>94</b>

<b>6. Zusammenfassung der strategischen Planung des TMS .....</b>	<b>99</b>
---	-----------

<b>B. Die Kultur .....</b>	<b>103</b>
----------------------------	------------

<b>1. Unternehmenskultur .....</b>	<b>104</b>
------------------------------------	------------

1.1 Mentale Modelle als kognitive Landkarten .....	105
--	-----

<b>2. Techniken zur Etablierung einer Kultur gemäß den vier Haltungen im TMS. ....</b>	<b>107</b>
--	------------

2.1 Die Führungskräfte führen achtsam (mitarbeiter- und ergebnis-orientiert). ....	108
--	-----

2.1.1 Techniken & Instrumente zur Förderung des achtsamen (mitarbeiter- und ergebnisorientierten) Führungsstils. ....	108
---	-----

2.1.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen .....	108
---	-----

2.1.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen .....	110
---	-----

2.1.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen .....	114
---	-----

2.2 Das Senior-Management zeigt Eingebundenheit und Engagement in den TMS-Prozessen .....	117
---	-----

2.2.1 Techniken & Instrumente zur Förderung der Einbindung und des Engagements des Senior-Managements .....	117
---	-----

2.2.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen .....	117
---	-----

2.2.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen .....	118
---	-----

2.2.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen .....	119
---	-----

2.3 Die Mitarbeiter demonstrieren Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit. ....	120
---	-----

2.3.1 Techniken & Instrumente zur Unterstützung der Mitarbeiter, Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit zu demonstrieren ...	120
---	-----

2.3.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen .....	120
---	-----

2.3.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen .....	123
---	-----

2.3.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen .....	124
---	-----

2.4 Die HR-Manager agieren proaktiv als Business-Partner. ....	127
--	-----

2.4.1 Techniken & Instrumente, um HR-Manager dabei zu unterstützen, proaktiv als Business-Partner agieren zu können. ....	128
---	-----

2.4.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen .....	128
---	-----

2.4.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen .....	128
---	-----

2.4.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen .....	130
---	-----

<b>C. Die Personal-Praktiken .....</b>	<b>133</b>
--	------------

<b>1. Bewertung und Performance Management .....</b>	<b>135</b>
--	------------

1.1 Mitarbeitergespräche .....	136
--------------------------------	-----

1.1.1 Mitarbeitergespräch 1 .....	137
-----------------------------------	-----

1.1.2	Mitarbeitergespräch 2 .....	143
1.2	Faire Bewertungen .....	145
1.2.1	Bewertungsprinzipien für eine faire Bewertung .....	145
1.2.2	Psychologische Prozesse bei der Bewertung .....	146
1.3	Bewertung von Leistung (Ergebnisse und Kompetenzen) .....	149
1.4	Potenzialeinschätzung .....	150
1.5	Gängige psychometrische Verfahren zur Bewertung von Potenzial ...	155
<b>2.</b>	<b>Talent-Identifikation .....</b>	<b>155</b>
2.1	Talentkonferenz .....	156
2.1.1	Ablauf der Talentkonferenz .....	160
2.2	Performance-Potenzial-Matrix .....	160
2.3	Feedback .....	164
2.4	Potenzialreservoir .....	168
2.5	Talent-Development-Seminar: Vereinfachtes Instrument zur Aufstellung eines Potenzialreservoirs. ....	171
<b>3.</b>	<b>Nachfolgeplanung .....</b>	<b>172</b>
3.1	Die Nachfolgekonzferenz .....	174
3.1.1	Vorbereitung .....	175
3.1.2	Durchführung der Nachfolgekonzferenz .....	180
3.1.3	Nachbereitung und Bewertung der Gesamtsituation .....	182
3.2	Ampelmatrixvorgehen: Vereinfachung der Talentidentifikation und Nachfolgeplanung .....	183
<b>4.</b>	<b>Mitarbeiterentwicklung .....</b>	<b>185</b>
4.1	Wie entwickeln sich Menschen? .....	186
4.1.1	Reflexionsstufenmodell .....	187
4.1.2	Modell der Transformationsübergänge .....	190
4.2	Welche Entwicklungsmaßnahmen werden eingesetzt? .....	192
4.2.1	Zielgruppen für Entwicklungsmaßnahmen .....	192
4.2.2	Entwicklungsmaßnahmen on-the-job und off-the-job .....	193
4.2.2.1	Providerauswahl für In-house-Akademien bzw. systematisch aufgebaute Entwicklungsprogramme. ....	194
4.2.3	Maßnahmen für Mitarbeiter aller Ebenen .....	197
4.2.4	Entwicklungstreiber für Führungskräfte und Manager .....	198
4.2.5	Maßnahmen für Teilnehmer des Potenzialreservoirs .....	199
4.2.6	Maßnahmen speziell für Führungskräfte .....	199
4.2.6.1	Die Führungskraft als Coach .....	202
4.2.6.2	Grundlegende Coachingtechniken .....	202
<b>5.</b>	<b>Mitarbeiterbindung .....</b>	<b>215</b>
5.1	Positive Folgen von Bindung an das Unternehmen .....	216
5.2	Rolle von Werten und Lebensstilwandel .....	216

5.3	Investitionsmodell .....	217
5.4	Maßnahmen zur Steigerung von Bindung .....	219
5.5	Wirkung von TMS auf die Bindung .....	228
<b>6.</b>	<b>Rekrutierung.....</b>	<b>229</b>
6.1	Employer Branding .....	229
6.2	Personalauswahlverfahren .....	230
6.2.1	Vorgehen bei der Vorauswahl. ....	232
6.2.2	Vorgehen bei der Eignungsbeurteilung. ....	232
6.2.3	Gängige Verfahren zur Personaldiagnostik. ....	233
6.3	Onboarding. ....	237
6.3.1	Was Onboarding bringt und welche Techniken häufig genutzt werden. ....	237
6.3.2	Onboarding einer neuen Führungskraft in ein bestehendes Team . . .	239
	<b>Resümee .....</b>	<b>241</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>243</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>251</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>261</b>