

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... 5

Abbildungsverzeichnis ..... 15

**Teil I: Ausgangsüberlegungen und Basis des Buches ..... 19**

**1 Hintergrund und Ausgangssituation ..... 21**

**2 Zielsetzungen dieses Buches ..... 27**

**3 Verständnis von Talent- und Nachfolgemanagement ..... 29**

3.1 Talent- und Nachfolgemanagement – eine Abgrenzung und Begriffsschärfung ..... 29

3.1.1 Talentmanagement – Evergreen oder strategische Kernaufgabe? ..... 29

3.1.2 Strategisches Talent- und Nachfolgemanagement als Risikomanagement ..... 33

3.2 Das Nutzen-Dreieck des strategischen Talent- und Nachfolgemanagements ..... 34

**4 Der Talent Management Index® – Benchmark zur Qualität im HR-Risikomanagement .. 37**

4.1 Die Studie »Talent Management Index® – Talentpolitik auf dem Prüfstand« ..... 37

4.2 Die konzeptionelle Basis des Talent Management Index® – das Modell der Organizational Maturity (OM) ..... 39

4.2.1 Warum Reife zählt ..... 39

4.2.2 Bausteine organisationaler Reife ..... 41

4.2.3 Entwicklungsstufen der Organizational Maturity ..... 44

4.3 Aufbau und Struktur des Talent Management Index® ..... 47

4.4 Das Forschungsdesign der Studie ..... 50

4.5 Kernergebnisse der Benchmark-Studie »Talent Management Index®« ..... 55

4.5.1 Der Gesamtüberblick ..... 55

4.5.2 Zwischenfazit und zusammenfassende Erkenntnisse ..... 70

**Teil II: Der Talentmanagement-Navigator PRYSMA® ..... 73**

**5 Hintergrund und Zusammenhang ..... 75**

**6 Die Future Story – eine Vision als Inspiration und zur Orientierung ..... 81**

6.1 Das Zielbild – ein Orientierungsrahmen ..... 82

6.1.1 Die Golden-Circle-Methode zur Entwicklung von Zukunftsbildern ..... 84

6.1.2 Die Blueprints-Methode ..... 85

6.1.3 Visioning-Workshops ..... 85

6.1.4	Die Vision-Summary-Methode .....	86
6.1.5	Die Creative-Splendid-Methode .....	86
6.2	Das konkrete Zukunftsbild – ein klar gesteckter Handlungs- und Orientierungsrahmen .. <i>Gerhard Graf, Rudolf Binderlehner</i>	87
6.2.1	Die Vorbereitung des Zielbild-Workshops .....	88
6.2.2	Konzeption und Design eines Zielbild-Workshops .....	89
6.3	Storytelling-Frameworks – Was zeichnet eine gute Geschichte aus? .....	99
6.3.1	The Hero's Journey .....	101
6.3.2	The StoryBrand Framework .....	102
6.3.3	The Pixar Storytelling Formula .....	103
6.3.4	Die Freytag-Pyramide .....	106
6.3.5	Wirkmechanismen guter Geschichten – Emotion, Identifikation und neuronale Verankerung .....	108
6.4	Storyentwicklung im Team – mit der Creative-Splendid-Methode zur Future Story .....	110
6.4.1	Der Rahmen und die notwendigen Vorarbeiten .....	110
6.4.2	Die Entwicklung der Future Story mithilfe der Creative-Splendid-Methode .....	112
6.4.3	Nachbereitung der Future Story, Management-Alignment, Zielbild .....	115
7	<b>Strategische Schlüsselpositionen – ein Dreh- und Angelpunkt der Zukunftssicherung .</b>	<b>117</b>
7.1	Position, Funktion, Rolle – eine begriffliche Klärung .....	118
7.2	Arten von Schlüsselpositionen .....	119
7.2.1	Geschäftsstrategische Schlüsselpositionen .....	121
7.2.2	Impact für strategisches Talent- und Nachfolgemanagement .....	131
7.2.3	Fachspezifische Schlüsselpositionen .....	136
7.2.4	Risikoeinschätzung und -ranking der Expertenpositionen .....	140
7.2.5	Gefahrenspezifische Schlüsselpositionen .....	143
7.2.6	Entwicklungsrelevante Schlüsselpositionen .....	145
7.3	Quick Wins im Risikomanagement der strategischen Schlüsselpositionen .....	147
8	<b>Strategische Personalbedarfsplanung – das Mengengerüst als Arbeitsbasis .....</b>	<b>149</b>
8.1	Von der Erfahrungsmatrix zum Kompetenz-Cluster .....	152
8.2	Strategische Personalbedarfsplanung im internationalen Kontext .....	156
9	<b>Strategisches Kompetenzmodell – ein Fundament für gezielte Kompetenzentwicklung</b>	<b>159</b>
9.1	Kompetenzen der Zukunft .....	159
9.1.1	Warum erhält die Diskussion über Kompetenzen der Zukunft aktuell so hohe Aufmerksamkeit? .....	160
9.1.2	Stand der Diskussion zu den Kompetenzen der Zukunft – ausgewählte Studien ..	161
9.1.3	Verdichtung der Kompetenzen der Zukunft .....	171
9.2	Das Panoptikum gängiger Kompetenzmodelle .....	172

9.3	Das R-I-S-E®-Modell .....	177
9.3.1	Level 1: Ausprägungsstufe (R) – the Roler .....	181
9.3.2	Level 2: Ausprägungsstufe (I) – the Instructor .....	181
9.3.3	Level 3: Ausprägungsstufe (S) – the Shaper .....	182
9.3.4	Level 4: Ausprägungsstufe (E) – the Enabler .....	183
9.3.5	Vorteile und Anwendung .....	184
9.4	Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzmodells – ein Beispiel .....	187
	<i>Gerhard Graf, Birgit Pieringer</i>	
9.4.1	Hintergrund .....	187
9.4.2	Entwicklung eines neuen Kompetenzmodells bei der Energie AG .....	189
10	<b>Zwischenfazit</b> .....	199
11	<b>Identifikation von Talenten und Potenzialträgern – der Wegbereiter einer zukunftsicheren Organisation</b> .....	201
11.1	Talent oder Potenzial – worum geht es im Kern? .....	201
11.2	Das Selbstbild-Fremdbild-Paradoxon .....	207
11.2.1	Der schmale Weg zwischen Charisma und Überheblichkeit .....	207
11.2.2	Die neue Haltung junger Talente zu Macht und Verantwortung .....	211
11.2.3	Warum der Realitätscheck in der Talententwicklung entscheidend ist .....	213
11.3	Identifikationsprozesse – Standards, Best Practices und Trends .....	215
11.3.1	Der Standard-Talentidentifikationsprozess .....	216
11.3.2	Der Best-Practice-Talentidentifikationsprozess .....	218
11.3.3	Weitere Konzepte zur Leadership-Talentidentifikation .....	226
11.4	Interview: Selbstverantwortung in der Talententwicklung bei Georg Fischer .....	231
11.5	Potenzial für eine Expertenkarriere .....	247
11.6	Exkurs: Talente führen, Talent zu führen .....	251
11.6.1	Die Führung von Talenten als Herausforderung .....	253
11.6.2	Talente führen – Vorbedingungen .....	258
11.6.3	Führungskräfte brauchen selbst Führung .....	265
11.6.4	Talentmanagement – auf dem Weg zur Führungskraft der nächsten Generation .	273
12	<b>Lernarchitektur der Zukunft – der Kern der Kompetenzentwicklung</b> .....	275
12.1	Begeisterung als Motor der Potenzialentfaltung .....	275
12.2	»Führungskräfteentwicklung vom Kopf auf die Füße stellen«: die LEAVOR®-Formel: Impact for Business Excellence .....	279
12.2.1	Mit Begeisterung auf der Lernreise .....	279
12.2.2	Führungskompetenz auf Wirksamkeit und Business Excellence ausrichten .....	283
12.2.3	Leadership Impact – die Idee vom wirksamen Lernen .....	287
12.2.4	LEAVOR® is a journey, not a destination .....	292
12.2.5	Erfahrungen und Feedback .....	301

12.3	Gedankenexperiment: Lernbuddy »Sparky« .....	306
12.4	Lernbooster 4.0 – Die Erfahrungen und Erlebnisse von Jeffrey mit seinem Lern-Buddy »Sparky« – ein Gedankenexperiment .....	306
	<i>Gerhard Graf, Claudia Maria Dörr und Jörg Storm</i>	
12.4.1	Hintergrund und Intention des Gedankenexperiments .....	306
12.4.2	Die Sparky-Story .....	307
12.4.3	Erkenntnisse aus dem Gedankenexperiment .....	345
12.4.4	Was hat das Gedankenexperiment der Sparky-Story mit uns Experimenteers gemacht? .....	354
12.5	Skizze einer zukunftsfähigen Lernarchitektur – »Learning Organization of the Future« ....	357
12.5.1	Die drei Ebenen des organisationalen Lernens .....	358
12.5.2	Die Future Story als Orientierungsrahmen für Mitarbeitende und die Gesamtorganisation .....	362
12.5.3	Designelemente einer strategisch ausgerichteten Lernarchitektur .....	364
12.5.4	Gesamtsicht einer strategisch ausgerichteten Lernarchitektur der Zukunft .....	367
13	<b>Talentmanagement-Dashboard – das Instrument zum professionellen Risikomanagement .....</b>	<b>369</b>
	<i>Gerhard Graf, Martin Sonnert</i>	
13.1	Erfolgsmessung im Talent- und Nachfolgemanagement – der Status laut Studie .....	370
13.2	Wirksamkeitsmessung im Talentmanagement-Dashboard .....	373
13.2.1	Die Rolle des Talentmanagement-Dashboards innerhalb des PRYSMA®-Modells...	373
13.2.2	Vorgehen zur Erstellung eines Talentmanagement-Cockpits .....	375
13.2.3	Detaillierung der Messpunkte durch Kenngrößen .....	378
13.2.4	Gestaltung eines Talentmanagement-Dashboards .....	383
13.3	Gezieltes Risikomanagement mit der Succession-Risk-Matrix .....	386
13.4	Fazit .....	397
14	<b>Nachfolgemanagement – der Schlüssel zukünftigen Erfolgs .....</b>	<b>399</b>
14.1	Nachfolge ist kein Naturereignis .....	401
14.2	Passagenmanagement als Grundlage einer zukunftsorientierten Karriereplanung .....	404
14.3	Karrieremodelle zwischen Dynamik und Orientierung .....	411
14.4	Fachkarrieren – gleichwertig ohne Konkurrenzorganisation .....	414
14.5	Gedankensplitter – Fallstricke und Fokusthemen im Nachfolgemanagement .....	420
	<i>Gerhard Graf, Jana Merrifield, Markus Mühleisen, Tim Busse, Hannes Hunschofsky, Rainer Schmidbauer</i>	
<b>Teil III: Transformation im Talent- und Nachfolgemanagement – Dancing to the Tune of the Organizational Culture .....</b>		<b>429</b>
15	<b>Die Basis für einen passenden Rhythmus – Transformation als Maßanzug .....</b>	<b>431</b>
15.1	Choreografie der Veränderung – Prinzipien für den gemeinsamen Takt .....	432

---

15.2	Vier Grundsätze einer gelingenden Transformation – Auftakt einer neuen Kultur .....	435
15.2.1	Echter Handlungsdruck .....	436
15.2.2	Commitment des Topmanagements .....	437
15.2.3	Ein inspirierendes, attraktives Zukunftsbild .....	439
15.2.4	Ausreichend zeitliche, finanzielle und personale Ressourcen .....	440
16	Ein Prozessdesign der Transformation – Rhythmus, Spannungsbogen, Tempo .....	443
16.1	Levi und Theo – das bunte Spielfeld der Transformationsdynamik .....	444
16.2	Eine Talentmanagement-Transformation – individueller Tanz im gemeinsamen Rhythmus .....	451
16.2.1	Ebene 1: Entwurf der Gesamtkomposition .....	452
16.2.2	Ebene 2: Mindset Change – der individuelle Tanz im neuen Rhythmus .....	455
16.3	Kommunikation im Transformationsprozess – die entscheidenden Zwischentöne .....	457
17	Zusammenfassung unserer Transformationsüberlegungen .....	463
Teil IV: Ausblick – wie könnte es weitergehen, was ist zu erwarten? .....		465
18	Was ist eigentlich Kultur? .....	467
19	Kultur und das Dynamikproblem .....	469
20	Die zwei Aspekte der Unternehmenskultur als Basis unterschiedlicher Szenarien .....	471
20.1	Die Vorderbühne: Verhaltenskultur .....	471
20.2	Die Hinterbühne: die tatsächlich gelebte Wertekultur .....	471
20.3	Kleines Fazit .....	472
21	Was könnte die Zukunft bringen – drei Szenarien .....	475
21.1	Szenario 1 – Die Vorderbühne bleibt dominant .....	475
21.2	Szenario 2 – Es bleibt, wie es ist, nur digitaler .....	476
21.3	Szenario 3 – Die Qualitäten der Hinterbühne und die persönlichen Entwicklungschancen .....	477
22	Gesamteinschätzung der Szenarien – was wird vermutlich kommen .....	479
Literaturverzeichnis .....		481
Stichwortverzeichnis .....		507
Die Autoren .....		515