

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 ..	87
	<i>Gerhard Graf, Rudolf Binderlehner</i>	
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	Strategische Schlüsselpositionen – ein Dreh- und Angelpunkt der Zukunftssicherung .	117
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	Strategische Personalbedarfsplanung – das Mengengerüst als Arbeitsbasis	149
8.1	Von der Erfahrungsmatrix zum Kompetenz-Cluster	152
8.2	Strategische Personalbedarfsplanung im internationalen Kontext	156
9	Strategisches Kompetenzmodell – ein Fundament für gezielte Kompetenzentwicklung	159
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	Zwischenfazit	199
11	Identifikation von Talenten und Potenzialträgern – der Wegbereiter einer zukunftssicheren Organisation	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	Lernarchitektur der Zukunft – der Kern der Kompetenzentwicklung	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 zukunftsähigen 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 Talentmanagement-Dashboard – das Instrument zum professionellen Risikomanagement	 369
<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 Nachfolgemanagement – der Schlüssel zukünftigen Erfolgs	 399
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>	
 Teil III: Transformation im Talent- und Nachfolgemanagement – Dancing to the Tune of the Organizational Culture	 429
 15 Die Basis für einen passenden Rhythmus – Transformation als Maßanzug	 431
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