

1	Einblick in die Welt des Talent-Managements	1
1.1	Generelle Trends und Entwicklungen – AUSblick	7
	Literatur	10
2	Das ganzheitliche Managementsystem	13
2.1	Das Modell einer nachhaltigen Unternehmens-Mitarbeiter/innen- beziehung	13
2.1.1	Modell einer nachhaltigen Unternehmens-Mitarbeiter/ innenbeziehung	14
2.2	Der integrierte Managementprozess	24
2.2.1	Leitbild – Vision – Mission	25
2.2.2	Unternehmensziele – Zielmanagement	31
2.2.3	Organisation – Organisationsentwicklung	39
2.2.4	Talent- und Kompetenzmanagement	48
2.3	Die Instrumente eines integrierten Managementsystems	48
2.3.1	TPP – Team-Performance-Prozess	50
2.3.2	IPP – Individual-Performance-Prozess	53
2.4	Das Zusammenspiel Management Führung Human Potential Management Teammitglied – Die Rollen im Gesamtprozess	54
2.4.1	Unternehmen Management	54
2.4.2	Führung [Führung von Führungskräften]	55
2.4.3	Human Potential Management	58
2.4.4	Teammitglieder	60
2.4.5	Weitere Funktionen	61
	Literatur	63
3	Talent- und Kompetenzmanagement als integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Managementsystems	67
3.1	Talent- und Kompetenzmanagement	69
3.2	Das Kompetenzmodell als Grundlage der Personalentwicklung	71
3.2.1	Kompetenz	72

3.3	Erstellung von Kompetenzmodellen	75
3.4	Beispiel eines allgemeinen, organisationsunabhängigen Kompetenzmodells.	77
3.5	Spezialfall Digitale Kompetenzen	79
	Literatur.	83
4	Personalplanung	87
4.1	Grundlagen und Hintergrund	89
4.2	Die Managementpraxis	91
4.3	Die Human Potential Management Praxis	93
4.3.1	Quantitative Personalplanung	94
4.3.2	Qualitative Personalplanung	95
4.4	Die Führungspraxis	101
4.4.1	Die Rolle der Führungskraft im Rahmen der Quantitativen Personalplanung	101
4.4.2	Die Rolle der Führungskraft bei der Qualitativen Personalplanung	102
4.5	Erstellung einer Funktionsbeschreibung – ein Modell- Projekttablauf	103
4.5.1	Vorphase des Projektes „Erstellung von Funktionsbeschreibungen“	103
4.5.2	Phase 1 – Analyse der Ist-Situation	104
4.5.3	Phase 2 – Zusammenführung und Auswertung der Informationen der Ist-Analyse	105
4.5.4	Phase 3 – Erarbeitung des Systems	107
4.5.5	Phase 4 – Verknüpfung Aufgaben – Kompetenzen	107
4.5.6	Phase 5 – Ausrollung und Implementierung im Unternehmen.	108
4.5.7	Aktualisierung von Funktionsbeschreibungen	109
4.6	Praxisbeispiel 1 – Assistenz	110
4.7	Praxisbeispiel 2 – Operatives Management Teamleader in Produktion und Technik	112
4.8	Talentmanagement und Personalplanung in Change- und Transformationsprozessen	115
4.9	Personalplanung in Kleinbetrieben	118
	Literatur.	119
5	Talentmarketing und -suche	121
5.1	Employer Branding und Talentmarketing	123
5.1.1	Employer Branding	124
5.1.2	Unternehmenskultur oder Corporate Behavior	125
5.1.3	Die Phasen des Employer Branding	128

5.1.4	Instrumente des Employer Brandings	129
5.2	Talentmarketing und Talentsuche	131
5.2.1	Instrumente der Talentsuche	131
5.2.2	Praxisbeispiel 1 – Assistenz	136
5.2.3	Praxisbeispiel 2 – Operative Management Teamleitung	138
	Literatur	138
6	Auswahl und Kompetenzdiagnostik	141
6.1	Grundlagen und Hintergrund	142
6.2	Gütekriterien	144
6.2.1	Objektivität	144
6.2.2	Reliabilität	145
6.2.3	Validität	148
6.3	Beurteilungsfehler	150
6.3.1	Stereotype und Confirmation bias sich-selbst-erfüllende Prophezeiung	151
6.3.2	Vorurteile	152
6.3.3	Halo-Effekt	153
6.3.4	Primacy und Recency Effekt	154
6.3.5	Tendenz zur Milde und Tendenz zur Strenge Zentrale Tendenz Tendenz zu Extremurteilen	155
6.3.6	Stimmung	155
6.3.7	Beobachterdrift	156
6.3.8	Fundamentaler Attributionsfehler	156
6.3.9	Logischer Fehler bzw. Korrelationstendenz	156
6.4	Beschreibung der einzelnen Auswahlverfahren	157
6.5	Analyse der Bewerbungsunterlagen	157
6.5.1	Lebenslauf	158
6.5.2	Motivations- bzw. Bewerbungsschreiben	159
6.5.3	Dienst- bzw. Arbeitszeugnis	160
6.5.4	Empfehlungsschreiben	161
6.5.5	Praxisbeispiel 1 – Assistenz – Analyse der Bewerbungsunterlagen	161
6.5.6	Praxisbeispiel 2 – Teamleitung – Produktion, Technik – Analyse der Bewerbungsunterlagen	163
6.6	Interview	164
6.6.1	Erstgespräch	167
6.6.2	Praxisbeispiel 1 – Assistenz – Interview – Erstgespräch	170
6.6.3	Praxisbeispiel 2 – Teamleader – Produktion, Technik – Erstgespräch	171
6.6.4	Endauswahl bzw. Linieninterview	172

6.6.5	Praxisbeispiel 1 – Assistenz – Interview – [End]auswahl- gespräch oder Gespräch mit Führungskraft	173
6.6.6	Praxisbeispiel 2 – Teamleitung – Produktion, Technik – [End]auswahlgespräch oder Gespräch mit Führungskraft	174
6.7	Testverfahren	176
6.7.1	Persönlichkeit – Persönlichkeitsorientierte Testverfahren	176
6.7.2	Interessen	182
6.7.3	Leistung	187
6.7.4	Intelligenztests	190
6.7.5	Kompetenzorientierte Verfahren	192
6.8	Arbeitsprobe.	194
6.8.1	Formen der Arbeitsprobe	196
6.8.2	Praxisbeispiel – Assistenz Arbeitsprobe	198
6.8.3	Praxisbeispiel 2 Teamleitung – Produktion, Technik – Arbeitsprobe.	201
6.8.4	Rollensimulationen im Rahmen von Arbeitsproben und Assessment Center	202
6.9	Assessment Center.	204
6.9.1	Erstellung von Aufgaben und Übungen.	208
6.9.2	Beobachter/innen bzw. Assessor/innen und deren Rollen im Assessment Center	217
6.9.3	Virtuelles Assessment	218
6.9.4	Praxisbeispiel – Assistenz Assessment Center.	219
6.10	Hearingverfahren	219
6.10.1	Praxisbeispiel 1 Assistenz	221
6.10.2	Praxisbeispiel 2 Teamleitung – Produktion, Technik – Hearingverfahren	221
6.11	Befristetes Dienstverhältnis als erweitertes Auswahlverfahren.	222
6.11.1	Praxisbeispiel 1 Assistenz – Probezeit.	223
6.11.2	Praxisbeispiel 2 Teamleitung – Produktion, Technik – Probezeit	226
	Literatur.	227
7	Onboarding	237
7.1	Grundlagen und Hintergrund.	239
7.1.1	Theoretische Grundlagen.	239
7.2	Die Managementpraxis	242
7.2.1	Die Rolle und Aufgaben der Unternehmensführung im Onboardingprozess	242
7.2.2	Integration neuer Führungskräfte im Unternehmen.	243
7.3	Die Human Potential Management Praxis.	244
7.3.1	Kompetenzmanagement und Onboarding	244

7.3.2	Mentoring.	245
7.3.3	Pat/innen bzw. Buddysysteme	247
7.4	Die Führungspraxis	250
7.4.1	Die Rolle und Aufgaben der Führungskraft im Onboardingprozess	250
7.4.2	Der Einsatz von Onboarding-Instrumenten im Team	251
7.4.3	Feedback und Bewertung im Rahmen des Onboardings	251
7.5	Praxisfälle	255
7.5.1	Onboarding in Kleinbetrieben	255
7.5.2	Jobrotation im Onboardingprozess	256
7.5.3	Onboarding im virtuellen Bereich	259
7.5.4	Integration von „bestehenden“ Mitarbeiter/innen in neue Funktionen.	262
	Literatur.	264
8	Kompetenz-Standortbestimmung im Kontinuierlichen	
	Lernprozess [KLP]	267
8.1	Grundlagen.	269
8.2	Kompetenz-Soll/Ist-Vergleich	275
8.2.1	Das klassische strukturierte Mitarbeitergespräch	276
8.2.2	Individual-Kompetenz-Evaluierung.	276
8.2.3	Team-Kompetenz-Prozess	277
8.2.4	Kompetenz-Center, Assessment Center	279
8.2.5	Potentialanalyse	279
8.2.6	360°-Feedback	279
8.2.7	Self-Assessment.	280
8.2.8	Selbsteinschätzung.	281
8.2.9	Testverfahren	281
8.2.10	Arbeitsprobe.	282
8.2.11	Wissensüberprüfung.	283
	Literatur.	283
9	Kompetenzentwicklung	285
9.1	Die Grundlagen	289
9.1.1	Managementpraxis.	290
9.1.2	Führungspraxis.	291
9.1.3	Selbstverantwortung der Mitarbeiter/innen für die eigene Entwicklung	292
9.2	Der Regelkreis der Kompetenzentwicklung	293
9.2.1	Bedarfserhebung	294
9.3	Gestaltung der Kompetenzentwicklung	299
9.3.1	Lern- und Entwicklungsziele	299
9.3.2	Methodische Gestaltung.	300

9.3.3	Organisatorische Gestaltung	304
9.4	Evaluierung der Wirksamkeit.	305
9.4.1	Formen der Evaluierung.	305
9.5	Formen der Kompetenzentwicklung	308
9.5.1	Training out of the job	311
9.5.2	Training off the job – klassische Gruppentrainings	313
9.5.3	Training off the job – klassische Einzelverfahren	320
9.5.4	Training off the job – Selbststudium	326
9.5.5	Training near the job	335
9.5.6	Training on the job.	342
9.5.7	Training by the job.	348
	Literatur.	358
10	Sonderthemen	363
10.1	Wissensmanagement	363
10.1.1	Ziele und Nutzen des Wissensmanagements	365
10.1.2	Wissensmanagement und Kompetenzmanagement	366
10.1.3	Das Modell des Wissensmanagements in Verbindung mit dem Regelkreis des Kompetenzmanagements.	367
10.1.4	Wissenstreppe und Kompetenzmanagement	369
10.1.5	Ein integriertes Modell	371
10.2	Virtuelle Führung.	372
10.2.1	Managementpraxis.	374
10.2.2	Führungspraxis.	375
10.2.3	Zentrale Führungskompetenzen im Rahmen der virtuellen Führung	376
10.2.4	Teampraxis in der virtuellen Führung	377
	Literatur.	378
11	Talent- und Kompetenzmanagement – eine Gesamtdarstellung am Praxisbeispiel „Assistenz“	381
12	Praxisbeispiel – „Talent- und Kompetenzmanagement“ – Projekt E_OS/PEOS.	389
12.1	Kurzbeschreibung des Unternehmens ebswien	390
12.2	Kurzbeschreibung des Projekts Energie_Optimierung Schlammbehandlung (E_OS).	390
12.3	Kurzbeschreibung des Projekts PEOS	392
12.3.1	Die Herausforderungen und das Projektumfeld.	392
12.3.2	Zielsetzungen des Projektes PEOS	392
12.3.3	Projektstruktur und –ablauf	393
12.4	Erfolgsfaktoren	395

Inhaltsverzeichnis	XIII
Anhang A	399
Anhang B	403
Anhang C	407
Anhang D	447