

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
<b>1. Arbeiten 4.0 – Was uns in der Arbeitswelt von morgen erwartet .....</b>	1
1.1. Einführung .....	1
1.2. Wie sich die Arbeitswelt verändert .....	1
1.2.1. Starre Kommunikation versus grenzenloser Informationsaustausch .....	4
1.2.2. Tief gegliederte Organigramme versus agile Netzwerke .....	5
1.2.3. Analoge versus digitale Jobs .....	5
1.2.4. Wissen als singulärer Machtfaktor versus Konnektivität .....	6
1.2.5. Feste Arbeitsbeziehungen versus „Hiring-on-Demand“ .....	6
1.2.6. Traditionelle Arbeitsformen versus „Always-on-Mentalität“ .....	7
1.2.7. Präsenz- versus Ergebniskultur .....	7
1.2.8. Fremdsteuerung versus Selbstmanagement .....	8
1.2.9. Loyalität versus „Employee Experience“ .....	8
1.2.10. Manager mit Kontrollzwang versus „Digital Leader“ .....	9
1.3. ... und was dies für das Personalmanagement bedeutet .....	10
1.3.1. Neuausrichtung der Mitarbeiter-Akquise .....	10
1.3.2. Redimensionierung der Organisation .....	11
1.3.3. Modernisierung des technologischen Arbeitsumfelds .....	11
1.3.4. Ausarbeitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen .....	11
1.3.5. Entwicklung flexibler Formen der Zusammenarbeit .....	12
1.3.6. Analyse der Kommunikationsstrukturen .....	12
1.3.7. Überprüfung des Leistungsmanagements .....	12
1.3.8. Optimierung der Lernkultur .....	13
1.3.9. Überarbeitung der Bildungsprogramme für Führungskräfte .....	13
1.3.10. Design eines „Company Care“-Konzepts .....	13
<b>2. Bildungs-Controlling – Planung, Steuerung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen .....</b>	15
2.1. Einführung .....	15
2.2. Bildungs-Controlling ist mehr als nur Kostenkontrolle .....	16
2.3. Transferorientierte Steuerung von Kompetenzentwicklungsprozessen .....	16
2.3.1. Planungsphase .....	16
2.3.2. Durchführungsphase .....	18
2.3.2.1. Off-the-job-Maßnahmen .....	19

2.3.2.2.	On-the-job-Maßnahmen .....	20
2.3.2.3.	Near-the-job-Maßnahmen .....	20
2.3.3.	Transferphase .....	21
2.4.	Transferkontrolle .....	21
2.5.	Ganzheitliches Bildungs-Controlling .....	22
<b>3.</b>	<b>Compensation Management – Erfolgsabhängige und leistungsorientierte Vergütung .....</b>	<b>23</b>
3.1.	Einführung .....	23
3.2.	Ansätze und Elemente eines Gesamtvergütungsmodells .....	24
3.3.	Komponenten eines erfolgsabhängigen und leistungsorientierten Vergütungssystems .....	25
3.4.	Entgeltbandbreiten als Orientierungshilfe .....	28
3.5.	Trends im Vergütungsmanagement aufgrund der Digitalisierung ....	30
<b>4.</b>	<b>Diversity Management – Förderung der Vielfalt und Nutzung der Potenziale .....</b>	<b>32</b>
4.1.	Einführung .....	32
4.2.	Zielsetzungen des Diversity Managements .....	33
4.3.	Gründe für die Etablierung eines Diversity Managements .....	34
4.4.	Erfolgsvoraussetzungen .....	35
4.4.1.	Commitment der Unternehmensleitung .....	35
4.4.2.	Formulierung von Leitlinien und Prinzipien .....	36
4.4.3.	Verabschiedung eines Maßnahmenkatalogs .....	36
4.4.4.	Festlegung der Verantwortlichkeiten .....	37
4.4.5.	Regelungen für den Umgang mit Konflikten .....	37
4.5.	Handlungsfelder und Umsetzungsmäßignahmen .....	37
4.5.1.	Handlungsfeld: Personalbeschaffung .....	38
4.5.2.	Handlungsfeld: Personalentwicklung .....	39
4.5.3.	Handlungsfeld: Führung und Personalpflege .....	39
4.5.4.	Handlungsfeld: Kommunikation und Marketing .....	40
4.6.	Maßnahmencontrolling .....	41
4.7.	Fazit .....	41
<b>5.</b>	<b>Expatriate Management – Professionelle Gestaltung von Auslandsentsendungen.....</b>	<b>43</b>
5.1.	Einführung .....	43
5.2.	Bedeutung des Expatriate Managements .....	43
5.3.	Zentrale Elemente des Expatriate Managements .....	44
5.4.	„Pre-Delegation Phase“– Vorbereitung von Auslandseinsätzen .....	45
5.4.1.	Beratungsgespräch .....	45
5.4.2.	Besuch des Gastlandes .....	46
5.4.3.	Schulungen .....	46
5.4.4.	Relocation Service .....	46
5.4.5.	Erfahrungsaustausch .....	47
5.5.	„Delegation Phase“ – Betreuung während des Auslandseinsatzes .....	47
5.5.1.	Mentoring .....	47

5.5.2.	Patensystem im Gastland .....	47
5.5.3.	Kontakt mit dem Heimatland .....	48
5.5.4.	Heimreisen .....	48
5.5.5.	Rückkehrorganisation .....	48
5.6.	„Repatriation Phase“ – Rückkehr nach dem Auslandseinsatz .....	48
5.6.1.	Re-Integration .....	49
5.6.2.	Wissenstransfer und Erfahrungspartnerschaften .....	49
5.7.	Fazit .....	49
<b>6.</b>	<b>Fachlaufbahn – Karriere nicht nur im Management .....</b>	50
6.1.	Einführung .....	50
6.2.	Merkmale eines Fachexperten .....	51
6.3.	Elemente einer Fachlaufbahn .....	51
6.3.1.	Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen von Fachexperten sind in unternehmensweit gültigen Jobprofilen abzubilden. ....	52
6.3.2.	Die Wertigkeit von Fachexpertenfunktionen ist im Vergleich zu den anderen Funktionen im Unternehmen festzulegen. ....	53
6.3.3.	Der Prozess zur Suche und Auswahl von Fachexperten muss in derselben Qualität und Intensität durchgeführt werden wie bei Managementfunktionen. ....	53
6.3.4.	Das Führungssystem zur Bewertung von Performance und zur Einschätzung des Potenzials ist auf die Fachexperten auszuweiten. ....	53
6.3.5.	Ein eigenes Entlohnungsmodell für Fachexperten, welches Performance und Zielerreichung in ausreichendem Maße berücksichtigt, ist zu implementieren. ....	54
6.3.6.	Spezielle Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen sind zu konzipieren und an den Bedürfnissen der Fachexperten auszurichten. ....	54
6.3.7.	Die Leistungen von Fachexperten sind – auch nach außen hin – sichtbar zu würdigen. ....	55
6.3.8.	Werthaltungen und Einstellungen von allen Mitarbeitern (insbesondere von den Linienführungskräften) müssen hinsichtlich Wertschätzung und Anerkennung von Fachexperten positiv beeinflusst werden. ....	55
6.4.	Fazit .....	56
<b>7.</b>	<b>Führungskompetenzen unter der Lupe – Das „360-Grad-Feedback“ als Methode in der Führungskräfteentwicklung .....</b>	57
7.1.	Einführung .....	57
7.2.	Feedback als Basis jeder Entwicklung .....	57
7.3.	Zielsetzungen des Feedback-Verfahrens .....	58
7.4.	Voraussetzungen bei der Einführung dieses Feedback-Verfahrens ....	59
7.5.	Ablauf des Feedback-Verfahrens .....	62
7.6.	Fazit .....	64

<b>8. Generation Development – Demografiesensible Personalpolitik und lebensphasenorientierte Mitarbeiterentwicklung .....</b>	65
8.1. Einführung .....	65
8.2. Wertschätzung von Erfahrung und Potenzial .....	65
8.3. Demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt .....	66
8.4. Handlungsfelder einer an den Generationen orientierten Personalentwicklung .....	67
8.4.1. Sicherung des erfolgskritischen Wissens .....	67
8.4.2. Erhaltung und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter („Employability“) .....	68
8.4.3. Etablierung einer lebensphasenbezogenen Personalentwicklung .....	69
8.4.4. Förderung der individuellen Work-Life-Balance .....	69
8.5. Maßnahmen eines Generation-Development-Konzepts .....	70
8.5.1. Self-Assessment („Check your life balance!“) .....	70
8.5.2. Mid-Career-Workshop .....	71
8.5.3. Individuelle Beratung .....	71
8.5.4. Kompetenzentwicklung .....	71
8.5.5. Gesundheitsmanagement und mentale Fitness .....	72
8.5.6. Einzelcoaching .....	72
8.5.7. Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel) .....	72
8.5.8. Kompetenztandem .....	73
8.5.9. Erfahrungszirkel .....	73
8.5.10. Arbeitsformen .....	73
8.6. Fazit .....	73
<b>9. Karenz und Karriere – Maßnahmen für eine optimale Planung des Karenzurlaubs und des Wiedereinstiegs .....</b>	75
9.1. Einführung .....	75
9.2. Beteiligte am Entwicklungsprozess .....	76
9.2.1. Führungskraft .....	77
9.2.2. Mentor während des Karenzurlaubs .....	77
9.2.3. Personalentwickler .....	78
9.2.4. Betriebsrat .....	78
9.3. Entwicklungsprozess und dessen Elemente .....	79
9.3.1. Nominierung eines Mentors .....	80
9.3.2. Mitarbeitergespräch vor Karenzantritt .....	80
9.3.3. Organisation von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen während des Karenzurlaubs .....	81
9.3.4. Planung des Wiedereinstiegs .....	82
9.3.5. Mitarbeitergespräch beim Wiedereinstieg .....	83
9.4. Fazit .....	83
<b>10. Kompetenzen 4.0 – welche wir in einer digitalisierten Welt benötigen ....</b>	84
10.1. Einführung .....	84

10.2.	Digitale Grundkompetenz .....	86
10.2.1.	Kommunikations- und Vernetzungskompetenz .....	87
10.2.2.	Online- und Medienkompetenz .....	88
10.2.3.	IT-Anwendungskompetenz .....	88
10.2.4.	Informationsverarbeitungskompetenz .....	88
10.2.5.	Datensicherheitskompetenz .....	89
10.2.6.	Digitale Prozesskompetenz .....	89
10.2.7.	Selbstmanagement und Eigenverantwortlichkeit .....	90
10.2.8.	Lernbereitschaft und Agilität .....	90
10.3.	Fazit .....	90
<b>11.</b>	<b>Leadership 4.0 – Wie Führung neu gelebt werden muss .....</b>	<b>91</b>
11.1.	Einführung .....	91
11.2.	Eine andere Art von Führung .....	91
11.3.	Was Mitarbeiter im digitalen Zeitalter können müssen .....	95
11.4.	Was ein Digital Leader können muss .....	97
<b>12.</b>	<b>Lernen 4.0 – Wie wir in Zukunft lernen .....</b>	<b>100</b>
12.1.	Einführung .....	100
12.2.	Trends eines radikalen Wandels der Lernkultur .....	102
12.2.1.	Lernen 4.0 setzt auf Eigenverantwortung .....	102
12.2.2.	Lernen 4.0 verschmilzt mit Arbeiten 4.0 .....	102
12.2.3.	Lernen 4.0 nutzt digitale Lernmethoden .....	103
12.2.4.	Lernen 4.0 bedient sich sozialer Netzwerke .....	104
12.2.5.	Lernen 4.0 setzt auf verstärkte Kollaboration .....	104
12.2.6.	Lernen 4.0 basiert auf intensiver Reflexion .....	105
12.2.7.	Lernen 4.0 ist spontan und situativ .....	105
12.3.	Fazit .....	106
<b>13.</b>	<b>Mentoring als beziehungsorientiertes Konzept der Mitarbeiterentwicklung .....</b>	<b>107</b>
13.1.	Einführung .....	107
13.2.	Mentoring im Wandel der Zeit .....	107
13.3.	Formen des Mentoring .....	108
13.4.	Beteiligte beim Mentoring .....	109
13.5.	Ziele beim Mentoring .....	111
13.5.1.	Zielorientierte Förderung von neuen Mitarbeitern und Nachwuchskräften sowohl im Führungs- als auch im fachlichen Bereich .....	111
13.5.2.	Erhalt und Transfer von speziellem Wissen auf nachfolgende Mitarbeitergenerationen .....	112
13.5.3.	Förderung ausgewählter Mitarbeitergruppen im Hinblick auf ihre Stellung und ihren Anteil in der Organisation .....	112
13.5.4.	Steigerung der Selbstentwicklungsfähigkeiten von Mitarbeitern .....	113
13.6.	Werte und Prozesselemente beim Mentoring .....	113
13.7.	Fazit .....	114

<b>14. Mitarbeiterbefragungen – Nutzung von Feedback und Dialog zur Organisationsentwicklung .....</b>	115
14.1. Einführung .....	115
14.2. Mitarbeiterbefragungen als Instrumente der Organisationsentwicklung .....	116
14.3. Ablauf und Vorgangsweise bei Mitarbeiterbefragungen .....	116
14.3.1. Vorbereitung einer Mitarbeiterbefragung .....	116
14.3.2. Konzeption des Fragebogens .....	117
14.3.3. Information und Kommunikation an die Beteiligten .....	117
14.3.4. Durchführung der Befragung .....	118
14.3.5. Ergebnispräsentation .....	119
14.3.6. Maßnahmenumsetzung .....	119
14.3.7. Prozessevaluation .....	119
14.4. Fazit .....	119
<b>15. Mitarbeitergespräch als ziel- und resultatorientiertes Führungsinstrument .....</b>	121
15.1. Einführung .....	121
15.2. Zielrichtung und Inhalte des Mitarbeitergesprächs .....	121
15.2.1. Leistungskomponente .....	122
15.2.2. Entwicklungskomponente .....	122
15.3. Für Ziele sorgen .....	123
15.4. Feedback und seine Funktion .....	124
15.5. Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs .....	125
<b>16. Performance Management – Strategiekonforme und zielgerichtete Steuerung der Mitarbeiterleistung .....</b>	127
16.1. Einführung .....	127
16.2. Performance Management – schon wieder ein neues Managementkonzept? .....	127
16.3. Idee des Performance Managements .....	128
16.4. Adressaten des Performance Managements .....	128
16.5. Phasen des Performance Managements .....	129
16.6. Elemente des Performance Managements .....	131
16.6.1. Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern .....	131
16.6.2. Monitoring und Feedback .....	133
16.6.3. Mitarbeitergespräche .....	133
16.6.4. Konsequenzen .....	133
16.7. Mögliche Fehlerquellen bei der Implementierung .....	134
16.8. Fazit .....	134
<b>17. Personalentwicklung als laufbahnorientierte Mitarbeiterförderung .....</b>	135
17.1. Einführung .....	135
17.2. Mehrdimensionale Laufbahngestaltung .....	135
17.3. Erarbeitung von Jobprofilen als Entwicklungsbasis .....	135
17.4. Differenzierung der Kompetenzbereiche .....	137
17.4.1. Persönlichkeitskompetenz (Selbstkompetenz) .....	137

---

17.4.2.	Sozialkompetenz .....	138
17.4.3.	Methodenkompetenz .....	138
17.4.4.	Fachliche Kompetenz .....	138
17.5.	„Entwicklungslandkarte“ als Gesamtkonzeption .....	140
17.6.	Fazit .....	141
<b>18.</b>	<b>Personalentwicklung – Etablierung einer Entwicklungslaufbahn im Projektmanagement .....</b>	<b>142</b>
18.1.	Einführung .....	142
18.2.	Beweggründe für eine eigene Projektmanagementlaufbahn .....	142
18.3.	Themenbereiche und Elemente der Projektmanagementlaufbahn ....	144
18.3.1.	Kompetenzmanagement .....	145
18.3.2.	Funktionswertigkeit .....	145
18.3.3.	Vergütungssystem .....	146
18.3.4.	Auswahl von Projektmanagern .....	146
18.3.5.	Führungssystem .....	146
18.3.6.	Zertifizierung .....	146
18.3.7.	Potenzialanalyse .....	147
18.3.8.	Personalentwicklung .....	147
18.3.9.	Aus- und Weiterbildung .....	147
18.3.10.	Unternehmenskultur .....	147
18.4.	Fazit .....	148
<b>19.</b>	<b>Potenzialanalyse – Identifizierung und Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale .....</b>	<b>149</b>
19.1.	Einführung .....	149
19.2.	Potenzial – Versuch einer Begriffsklärung .....	149
19.3.	Indikatoren zur Potenzialerkennung .....	150
19.4.	Instrumente zur Potenzialeinschätzung .....	151
19.5.	Prozess der Potenzialanalyse .....	153
19.6.	Fazit .....	154
<b>20.</b>	<b>Potenzialanalyse – Pro und Contra Assessment Center .....</b>	<b>155</b>
20.1.	Einführung .....	155
20.2.	Entstehung und Grundidee des Assessment Centers .....	155
20.3.	Vorteile von ACs .....	156
20.3.1.	Kompetenzmodell als instrumenteller Rahmen des ACs ....	156
20.3.2.	Vielfalt der angewandten Methoden .....	157
20.3.3.	Vergleichbarkeit mehrerer Teilnehmer .....	158
20.3.4.	Mehrachtbewertung durch mehrere Assessoren .....	158
20.3.5.	Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse .....	158
20.4.	Schwachpunkte von ACs .....	158
20.4.1.	Analyse im Rahmen einer Laborsituation .....	159
20.4.2.	Beurteilungskriterien sind nicht immer valide .....	159
20.4.3.	Ergebnis ist abhängig von der aktuellen Konstitution der Kandidaten .....	159

20.4.4.	Ergebnis ist abhängig von den teilnehmenden Assessoren ...	160
20.4.5.	Ökonomischer Aufwand des Verfahrens .....	160
20.5.	Fazit .....	160
<b>21.</b>	<b>Shared Services im Personalbereich – Professionalisierung des HR-Prozessmanagements .....</b>	<b>161</b>
21.1.	Einführung .....	161
21.2.	Rollen des Personalmanagements .....	161
21.3.	Idee und Konzept eines Shared Service .....	162
21.4.	Voraussetzungen für den Erfolg eines Shared Service Centers .....	163
21.4.1.	Konzentration der Aufgaben an einem Standort .....	163
21.4.2.	Klare Definition der zu erbringenden Prozesse .....	164
21.4.3.	Vereinheitlichung der IT-Landschaft .....	164
21.4.4.	Kompetenzorientierte Zuordnung der Mitarbeiter .....	165
21.4.5.	Durchgängige Kunden- und Serviceorientierung .....	165
21.5.	Struktur eines Shared Service Centers .....	166
21.5.1.	Stufe 1 – Self-Service-Systeme .....	167
21.5.2.	Stufe 2 – First-Level-Support durch eigene Service-Agenten .....	167
21.5.3.	Stufe 3 – Second-Level-Support durch eigene Service-Spezialisten .....	168
21.6.	Organisation im Shared Service Center .....	168
21.7.	Fazit .....	168
<b>22.</b>	<b>Talent Management – Gewinnung der Garanten für den zukünftigen Unternehmenserfolg .....</b>	<b>170</b>
22.1.	Einführung .....	170
22.2.	Wann spricht man von einem Talent? .....	170
22.3.	Heuristische Begriffsdefinition .....	171
22.3.1.	Performance .....	172
22.3.2.	Verantwortungsbereitschaft .....	172
22.3.3.	Mobilität .....	173
22.3.4.	Erfahrungshintergrund .....	173
22.4.	Prinzipien eines nachhaltigen Talent Managements .....	173
22.4.1.	Commitment der Führungskräfte .....	173
22.4.2.	Steuerung des Prozesses durch die Personal-verantwortlichen .....	174
22.4.3.	Entwicklungsrahmen mit bedarfsoorientierten Methoden ...	174
22.5.	Struktur und Ablauf des Talent-Management-Prozesses .....	175
22.6.	Fazit .....	177
<b>23.</b>	<b>Trennungsmanagement – Ein Ende ohne Schrecken .....</b>	<b>178</b>
23.1.	Einführung .....	178
23.2.	Herausforderungen bei der Freisetzung von Mitarbeitern .....	179
23.3.	Mögliche Folgen eines ungesteuerten Mitarbeiterabbaus .....	181
23.4.	Etablierung einer Trennungskultur .....	182

---

23.5.	Zielgruppengerechte Planung der Kommunikation .....	183
23.5.1.	Betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte .....	184
23.5.2.	Belegschaftsvertretung .....	186
23.5.3.	Verbleibende Belegschaft .....	187
23.5.4.	Zukünftige Mitarbeiter .....	187
23.6.	Fazit .....	187
<b>24.</b>	<b>Zielvereinbarungen – Kardinalfehler beim Führen mit Zielen .....</b>	<b>189</b>
24.1.	Einführung .....	189
24.2.	Irrtümer und Fehler .....	191
24.2.1.	Kardinalfehler 1: Ziele stehen nicht im Einklang mit den übergeordneten Strategien .....	191
24.2.2.	Kardinalfehler 2: Das Vereinbaren von Zielen wird durch organisationsbedingte Komplexitäten erschwert .....	192
24.2.3.	Kardinalfehler 3: Ziele sind nicht exakt formuliert und erschweren die Messbarkeit .....	192
24.2.4.	Kardinalfehler 4: Ziele sind überwiegend inputorientiert ...	193
24.2.5.	Kardinalfehler 5: Ziele können nicht immer sinnvoll quantifiziert werden .....	193
24.2.6.	Kardinalfehler 6: Die Anzahl der festgelegten Ziele verhindert die Konzentration auf das Wesentliche .....	194
24.2.7.	Kardinalfehler 7: Ziele finden nicht die Zustimmung aller Beteiligten .....	194
24.2.8.	Kardinalfehler 8: Ziele werden mit Bonifikationen verknüpft, die primär das Verfolgen von Einzelinteressen begünstigen .....	195
24.2.9.	Kardinalfehler 9: Ziele werden nicht laufend überprüft, sodass deren Aktualität und Gültigkeit nicht gewährleistet ist .....	195
24.2.10.	Kardinalfehler 10: Ziele verlieren an Bedeutung, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern .....	195
24.3.	Fazit .....	196
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>197</b>
	<b>Autorenprofil .....</b>	<b>203</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>205</b>