

SCHÄFFER
POESCHEL

Svea von Hehn

Systematisches Talent Management

Kompetenzen strategisch einsetzen

2., überarbeitete Auflage

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autorin:

Dr. Svea von Hehn (geb. Steinweg), Return on Meaning GmbH, Berlin

Das Buch widme ich meinem Mann Arist und unserem Sohn Aaron.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3473-7 Bestell-Nr. 20539-0002

ePDF: ISBN 978-3-7992-7013-7 Bestell-Nr. 20539-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Bildnachweis: Shutterstock

Satz: Johanna Boy, Brennberg

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

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
3.	Festlegung der Erfolgskriterien und Indikatoren	42
3.1	Übersicht von Erfolgskriterien und Indikatoren	44
3.2	Durchführung der Evaluation und Festlegung der Reviews	49
4.	Instrumente und Verfahren	50
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
5.	Herangehensweisen von drei weltweit agierenden HR-Beratungsfirmen	94

6. Zusammenfassung der strategischen Planung des TMS	99
B. Die Kultur	103
1. Unternehmenskultur	104
1.1 Mentale Modelle als kognitive Landkarten	105
2. Techniken zur Etablierung einer Kultur gemäß den vier Haltungen im TMS.	107
2.1 Die Führungskräfte führen achtsam (mitarbeiter- und ergebnisorientiert).	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
2.1.2 Das Senior-Management zeigt Eingebundenheit und Engagement in den TMS-Prozessen	117
2.1.3 Techniken & Instrumente zur Förderung der Einbindung und des Engagements des Senior-Managements	117
2.1.3.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen	117
2.1.3.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen	118
2.1.3.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen	119
2.1.3.4 Die Mitarbeiter demonstrieren Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit	120
2.1.4 Techniken & Instrumente zur Unterstützung der Mitarbeiter, Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit zu demonstrieren	120
2.1.4.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen	120
2.1.4.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen	123
2.1.4.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen	124
2.1.5 Die HR-Manager agieren proaktiv als Business-Partner	127
2.1.5.1 Techniken & Instrumente, um HR-Manager dabei zu unterstützen, proaktiv als Business-Partner agieren zu können	128
2.1.5.2 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen	128
2.1.5.3 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen	128
2.1.5.4 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen	130
C. Die Personal-Praktiken	133
1. Bewertung und Performance Management	135
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	Potenzzialeinschätzung	150
1.5	Gängige psychometrische Verfahren zur Bewertung von Potenzial . . .	155
2.	Talent-Identifikation	155
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
3.	Nachfolgeplanung	172
3.1	Die Nachfolgekonferenz	174
3.1.1	Vorbereitung	175
3.1.2	Durchführung der Nachfolgekonferenz	180
3.1.3	Nachbereitung und Bewertung der Gesamtsituation	182
3.2	Ampelmatrixvorgehen: Vereinfachung der Talentidentifikation und Nachfolgeplanung	183
4.	Mitarbeiterentwicklung	185
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
5.	Mitarbeiterbindung	215
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
6. Rekrutierung		229
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
Resümee		241
Anhang		243
Literatur		251
Stichwortverzeichnis		261