

Svea Steinweg

Systematisches Talent Management

Kompetenzen strategisch einsetzen

|§ HOCHSCHULE
"m" LIECHTENSTEIN
Bibliothek

2009

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	XI
Zur Autorin	XIX

Einführung:

Das Rahmenmodell zum Talent Management System.	1
--	---

1. Was heißt Talent und was bezeichnet Talent Management?	1
1.1 Ziele des Buches.	2
2. Konventioneller Ansatz versus integrierter Ansatz	4
2.1 Der konventionelle Ansatz.	4
2.2 Der integrierte Ansatz im Talent Management System.	5
3. Was beinhaltet das Talent Management System?	7
4. Wozu ein Talent Management System: Zahlen, Fakten und Hintergründe.	10
4.1 Profitabilität und Talent Management System.	11
4.2 Fakten zum demographischen Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sowie auf die HR-Praktiken im Unternehmen.	12

A. Die Strategie - Erreichen der Geschäftsziele durch das Talent Management System.	v
--	---

1. Zielbildung.	18
1.1 Ableitung der Ziele, um mit Veränderungen umgehen zu können.	18
1.2 Ableitung der Ziele, um die Geschäftsstrategie mit den passenden Mitarbeitern umzusetzen.	20
1.2.1 Darstellung der Geschäftsstrategie.	20
1.2.2 Übersetzung in TMS-Ziele.	20
1.3 Situationsanalyse.	21
2. Planung der Aktivitäten mit Terminierung sowie Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten.	22
2.1 Quantitative Mengenbedarfsplanung.	23

2.2	Planung des qualitativen Bedarfs.	23
2.2.1	Planung der Soll-Profile.	24
2.2.2	Planung der Erhebung und Datenspeicherung der Ist-Profile . . .	28
2.2.3	Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Profile	28
2.3	Planung der Personalbereitstellung	29
2.3.1	Interne Personalsuche: Planung der Talent-Identifikation und der Nachfolgeplanung	29
2.3.1.1	Talent-Identifikation	30
2.3.1.2	Nachfolgeplanung	30
2.3.2	Externe Personalsuche und -auswahl: Planung der Rekrutierung	31
2.3.2.1	Personalmarketing und -ansprache.	31
2.3.2.2	Personalauswahl	32
2.3.3	Weitere Planungen des Personaleinsatzes.	32
2.4	Entwicklungsplanung	32
2.5	Planung der Verzahnung der HR-Praktiken.	33
2.5.1	TMS-gesteuerter Weg der Mitarbeiter.	33
2.5.2	Performance Cycle aus Sicht der Führungskraft	34
2.6	Terminierung.	36
2.7	Rollen und Verantwortlichkeiten.	36
3.	Festlegung der Erfolgskriterien und Indikatoren.	37
3.1	Übersicht von Erfolgskriterien und Indikatoren.	38
3.2	Durchführung der Evaluation und Festlegung der Reviews.	43
4.	Instrumente und Verfahren.	45
4.1	Schlüsselpositionskriterien.	45
4.2	Anforderungsanalyse.	46
4.2.1	Top-down-Verfahren.	47
4.2.2	Bottom-up-Verfahren.	47
4.2.3	Synthese.	48
4.2.4	Gewichtung	49
4.3	Leadership Pipeline.	49
4.4	Kompetenzmodelle.	58
4.4.1	Grundsätzlicher Aufbau eines Kompetenzmodells	60
4.4.2	Was unterscheidet Kompetenzmodelle von Unternehmens- oder Führungsleitlinien?	64
4.4.3	Einsatz der Kompetenzmodelle in HR-Praktiken.	65
4.4.4	Was macht Kompetenzen aus?	68
4.4.5	Determinanten von Kompetenzen.	69
4.4.6	Erläuterungen zum Modell individueller Performanz-Einflüsse.	73
4.4.7	Variationen von angewandten Kompetenzmodellen.	78
4.4.8	Entwicklung eines Kompetenzmodells.	84
4.4.9	Zusammenfassung	87

5. Herangehensweisen von drei großen, weltweit agierenden HR-Beratungsfirmen	89
6. ' Zusammenfassung der strategischen Planung des TMS.	94
B. Die Kultur.	97
1. Unternehmenskultur.	98
1.1 Mentale Modelle als kognitive Landkarten	99
2. Techniken zur Etablierung einer Kultur gemäß den vier Haltungen im TMS.	100
2.1 Die Führungskräfte führen mitarbeiter- und ergebnisorientiert	102
2.1.1 Techniken & Instrumente zur Förderung des mitarbeiter- und ergebnisorientierten Führungsstils.	102
2.1.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen.,	102
2.1.1.2 Maßnahmen, die sich /auf die »Hand«-Ebene beziehen.	103
2.1.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen.	106
2.2 Das Senior-Management zeigt Eingebundenheit und Engagement in den TMS-Prozessen.	108
2.2.1 Techniken & Instrumente zur Förderung der Einbindung und des Engagements des Senior-Managements.	109
2.2.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen.	109
2.2.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen.	110
2.2.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen.	111
2.3 Die Mitarbeiter demonstrieren Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit	112
2.3.1 Techniken & Instrumente zur Unterstützung der Mitarbeiter, Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit zu demonstrieren.	112
2.3.1.1 Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen.	112
2.3.1.2 Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen.	115
2.3.1.3 Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen.. . . .	116
2.4 Die HR-Manager agieren proaktiv als Business-Partner.	119

2.4.1	Techniken & Instrumente, um HR-Manager dabei zu unterstützen, proaktiv als Business-Partner agieren zu können.	120
2.4.1.1	Maßnahmen, die sich auf die »Kopf«-Ebene beziehen.	120
2.4.1.2	Maßnahmen, die sich auf die »Hand«-Ebene beziehen.	120
2.4.1.3	Maßnahmen, die sich auf die »Herz«-Ebene beziehen.	122
C.	Die HR-Praktiken.	125
1.	Beurteilung	127
1.1	Mitarbeitergespräche.	128
1.1.1	Mitarbeitergespräch 1.	128
1.1.2	Mitarbeitergespräch 2.	132
1.2	Faire Beurteilungen.	134
1.2.1	Bewertungsprinzipien für eine faire Beurteilung.	134
1.2.2	Psychologische Prozesse bei der Beurteilung.	135
1.3	Beurteilung von Leistung (Ergebnisse und Kompetenzen).	138
1.4	Einschätzung von Potenzial.	139
1.5	Gängige psychometrische Verfahren zur Beurteilung von Potenzial.	144
2.	Talent-Identifikation	144
2.1	People Review.	145
2.2	Performance-Potential-Matrix.	146
2.3	Feedback.	151
2.4	Talent-Pool.	155
2.5	Talent-Development-Seminar: Vereinfachtes Instrument zur Aufstellung eines Talent-Pools.	158
3.	Nachfolgeplanung	160
3.1	Vorgehen.	161
3.2	Ampel-Matrix-Vorgehen: Vereinfachung der Talent-Identifikation und Nachfolgeplanung.	166
4.	Mitarbeiterentwicklung	167
4.1	Wie entwickeln sich Menschen?.	168
4.1.1	Reflexionsstufen-Modell.	169
4.1.2	Modell der Transformationsübergänge.	172
4.2.	Welche Entwicklungsmaßnahmen werden eingesetzt?.	174
4.2.1	Zielgruppen.	175
4.2.2	Entwicklungsmaßnahmen on-the-job und off-the-job.	176
4.2.3	Maßnahmen für Mitarbeiter aller Ebenen.	177
4.2.4	Entwicklungstreiber für Führungskräfte und Manager.	178

4.2.5	Maßnahmen für Teilnehmer des Talent-Pools	178
4.2.6	Maßnahmen speziell für Führungskräfte	179
4.2.6.1	Die Führungskraft als Coach	179
4.2.6.2	Grundlegende Coaching-Techniken	180
5.	Mitarbeiterbindung	183
5.1	Positive Folgen von Bindung an das Unternehmen	183
5.2	Rolle von Werten und Lebensstilwandel	183
5.3	Investitionsmodell	184
5.4	Maßnahmen zur Steigerung von Bindung	186
5.5	Wirkung von TMS auf die Bindung	192
6.	Rekrutierung	192
6.1	Employer Branding	193
6.2	Personalauswahlverfahren	194
6.2.1	Vorgehen bei der Vorselektion	196
6.2.2	Vorgehen bei der Eignungsbeurteilung	196
6.2.3	Gängige Verfahren zur Personaldiagnostik	197
6.3	Onboarding	201
	Resümee	203
	Anhang	204
	Literatur	211
	Stichwortverzeichnis	221