

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Management-Fokus Human Resources	13
1. Einleitung	13
2. Wichtige Gründe für konsequentes Handeln.....	15
3. Handlungsfelder für Top-Entscheider	20
4. Aufgaben von Managern.....	23
4.1 Grundsätze effektiven Managements.....	23
4.2 Aufgaben effektiven Managements	24
4.3 Glaubwürdigkeit und Konsistenz der Führung	25
5. Loyalität.....	26
5.1 Definition	27
5.2 Erwartungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter	28
5.3 Erwartungen der Mitarbeiter an ihr Unternehmen	29
Employer Branding.....	37
1. Anleitung zur Erarbeitung einer Employer-Branding-Strategie	37
2. Was bedeutet Employer Branding?	37
3. Maßnahmen einer Employer-Branding-Strategie	40
3.1 Bildungseinrichtungen	40
3.2 Corporate Citizenship und gesellschaftliches Umfeld	40
3.3 Politik und Verbände	41
3.4 Marketing und Product Branding.....	41
4. Zielgruppen für externes Employer Branding.....	41

5. Interne Faktoren einer Employer-Branding-Strategie	42
5.1 Direkte Vergütung.....	43
5.2 Fringe-Benefits-Leistungen	43
5.3 Externes Employer Branding	45
5.4 Arbeitsumfeld.....	45
5.5 Führungskultur	45
5.6 Entwicklungsmöglichkeiten	46
6. Die Bedeutung von Unternehmensgrundsätzen	47
7. Die Bedeutung von Führungsgrundsätzen.....	48
8. Das Betriebsklima.....	48
9. Fokussierung von Ressourcen und Standortbestimmung.....	49
Rekrutierung.....	53
1. Anleitung zur Erarbeitung einer Rekrutierungsstrategie.....	53
2. Ermittlung des Personalbedarfs	55
2.1 Personalberichtswesen (Data Warehouse).....	55
2.2 Balanced Scorecard (BSC).....	57
2.3 Organigramm.....	65
2.4 Prozessablaufdiagramm.....	65
2.5 Funktionsbeschreibung.....	67
2.6 Soll-Stellenplan	70
2.7 Anforderungsprofil.....	70
3. Möglichkeiten interner Rekrutierung	75
3.1 Job-Rotation.....	75
3.2 Berufsausbildung.....	78
3.3 Praktika/Internships.....	80
3.4 Trainee-Programme	81
3.5 Nachfolgeplanung.....	81
3.6 Karriereplanung.....	84
3.7 Handlungsempfehlungen zur internen Rekrutierung.....	85
4. Externe Rekrutierungsmethoden	86
4.1 Entscheidungskriterien für die Auswahl der optimalen Rekrutierungsmethode.....	86
4.2 Radiowerbung.....	88
4.3 Mundpropaganda.....	88

4.4	Internet-Auftritt des Unternehmens	89
4.5	Bundesagentur für Arbeit	90
4.6	Ausschreibungen in Online-Medien	91
4.7	Ausschreibungen in Printmedien	91
4.8	Messen.....	92
4.9	Direktsuche	93
5.	Personalauswahlverfahren.....	95
5.1	Prognosegüte von Auswahlentscheidungen	95
5.2	Referenzen.....	97
5.3	Die Bewerbungsunterlagen	97
5.4	Das Bewerbungsgespräch	98
5.5	Die Arbeitsprobe	99
5.6	Das Assessment-Center (AC).....	99
5.7	Grundsätzliches zur Wahl des geeigneten Personalauswahlverfahrens	101
6.	Einarbeitung	103
6.1	Die Phase vor der Arbeitsaufnahme.....	103
6.2	Die Integrationsphase.....	104
7.	Durchführung einer eigenen Standortbestimmung	105
	Retention	107
1.	Anleitung zur Erarbeitung einer Mitarbeiterbindungsstrategie.....	107
2.	Führen mit Zielen	109
3.	Mitarbeiterbefragung.....	112
4.	Führungskräfte-Feedback.....	115
5.	Arbeitsorganisation	119
5.1	Grundsätzliches	119
5.2	Job-Enlargement.....	120
5.3	Job-Enrichment	121
6.	Teamorganisation	122
6.1	Grundsätze der Teamarbeit.....	123
6.2	Formen von Teamarbeit	125
6.3	Gruppendynamik.....	133
6.4	Teamentwicklungsphasen	135

7. Organisationsentwicklung	137
7.1 Workshops	137
7.2 Moderatoren-Roll-out.....	139
7.3 Workshop-Kaskade.....	140
7.4 Schneller Wandel in großen Gruppen.....	141
7.5 Großgruppen-Konferenz zur Mobilisierung.....	145
8. Durchführung einer eigenen Standortbestimmung	145
Development.....	147
1. Anleitung zur Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie.....	147
2. Karriere heute	148
3. Mitarbeiterfördergespräch	155
4. Coaching	160
5. Supervision/Selbstlerngruppe	163
6. Potenziale entdecken	164
6.1 360 Grad-Bewertung	164
6.2 Potenzial-Assessment-Center (AC).....	166
6.3 AC-Übungen.....	167
6.4 Vorbereitung auf ein Assessment-Center (AC)	170
7. Diversity Management.....	175
7.1 Ressource: Weibliche Fach- und Führungskräfte.....	176
7.2 Ressource: Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	177
7.3 Ressource: Alte und Junge Mitarbeiter.....	179
7.4 Einführung und Umsetzung von Diversity Management.....	183
8. Interkulturelle Zusammenarbeit.....	184
8.1 Kulturanalyse bei IBM durch Geert Hofstede.....	184
8.2 Relevante Ergebnisse der empirischen Forschung	189
8.3 Einschätzung der Eignung für den Auslandseinsatz.....	194
9. Durchführung einer eigenen Standortbestimmung	195
Handlungsempfehlungen	197

Inhaltsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	205
Tabellenverzeichnis	207
Literaturverzeichnis	209
Stichwortverzeichnis	213
Die Autoren	216

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zusammenhang von Unternehmenskultur und Erfolg.....	19
Abbildung 2:	Bedürfnispyramide nach Maslow	30
Abbildung 3:	Ebenen des Bewusstseins nach Häusel.....	32
Abbildung 4:	Limbic Map.....	33
Abbildung 5:	Anreiz-Beitrags-Verhältnis	35
Abbildung 6:	Erkennbarkeit durch Differenzierung	38
Abbildung 7:	Aspekte von Employer Branding.....	42
Abbildung 8:	Fringe-Benefits-Leistungen	44
Abbildung 9:	Weniger von geringer Güte bleibt von geringer Güte.....	53
Abbildung 10:	Betriebsergebnisermittlung eines Großhandelsunternehmens.....	58
Abbildung 11:	Cash-Value-Added-Ermittlung eines Großhandelsunternehmens	59
Abbildung 12:	Beispiel eines Organigramms	65
Abbildung 13:	Beispiel eines Hauptgeschäftsprozesses	66
Abbildung 14:	Neben- und Hilfsprozesse	67
Abbildung 15:	Ablauf Job-Rotation.....	77
Abbildung 16:	Karrierepfade	85
Abbildung 17:	Mut zur Größe anderer.....	102
Abbildung 18:	Regelkreis Zielvereinbarung.....	110
Abbildung 19:	Ablauf der Vorgesetztenbeurteilung.....	117
Abbildung 20:	Job-Enlargement/Job-Enrichment.....	120
Abbildung 21:	Organisation von Projektmanagement.....	127
Abbildung 22:	Schematischer Ablauf eines Projektes	129
Abbildung 23:	Teamentwicklungsuhr	135

Abbildung 24:	Moderatoren-Roll-out.....	139
Abbildung 25:	Workshop-Kaskade	140
Abbildung 26:	Ablauf einer Zukunftskonferenz (Quelle: Leyhausen 2002)	143
Abbildung 27:	Ablauf einer Großgruppen-Konferenz	145
Abbildung 28:	Alternative Karrierepfade.....	151
Abbildung 29:	Entwicklungsrichtungen nach Schein	152
Abbildung 30:	Budgeterstellung und Mitarbeiterfördergespräch.....	156
Abbildung 31:	360 Grad-Bewertung	165
Abbildung 32:	Beispiel für eine Rollenspiel-Übung	168
Abbildung 33:	Vorgehensweise zur Erstellung eines Potenzialgutachtens	171
Abbildung 34:	Megatrend Frauen.....	177
Abbildung 35:	Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung.....	178
Abbildung 36:	Altersstruktur.....	181
Abbildung 37:	Strategische Ziele und operative Maßnahmen – Kulturfaktoren	188
Abbildung 38:	Kulturdimensionen im Vergleich.....	189

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich von Investitionen in Sach- und Humankapital	23
Tabelle 2:	Beispiele für ein Personalberichtswesen.....	56
Tabelle 3:	Stufen der Strategieentwicklung	57
Tabelle 4:	Beispiel einer Balanced Scorecard (BSC)	60
Tabelle 5:	Control Panel einer Balanced Scorecard (BSC)	64
Tabelle 6:	Abgrenzung Funktionsbeschreibung zur Stellenbeschreibung.....	68
Tabelle 7:	Beispiel Funktionsbeschreibung	69
Tabelle 8:	Beispiel eines Soll-Stellenplans.....	70
Tabelle 9:	Beispiel eines Anforderungsprofils.....	72
Tabelle 10:	Lernzielkatalog für die Berufsausbildung (Abteilung Controlling)	79
Tabelle 11:	Beispiel Nachfolgeplanung.....	82
Tabelle 12:	Kriterienraster zur Auswahl einer externen Rekrutierungsmethode.....	86
Tabelle 13:	Rekrutierungsmethoden	87
Tabelle 14:	Informationsaufnahme in Bit pro Sekunde	87
Tabelle 15:	Management-by-Techniken	111
Tabelle 16:	Beispiel einer Mitarbeiterbefragung im Außendienst.....	114
Tabelle 17:	Auszug aus einem Fragebogen zum Führungskräfte-Feedback	118
Tabelle 18:	Vor- und Nachteile des Führungskräfte-Feedbacks	118
Tabelle 19:	Arten von Teamarbeit.....	125
Tabelle 20:	Auswahlkriterien für Projektleiter	127
Tabelle 21:	Auswirkungen von Quality Circles.....	131
Tabelle 22:	Workshopvorbereitung.....	138
Tabelle 23:	Lebensphasen nach Schein	155

Tabelle 24:	Beispiel für den Ablauf eines Mitarbeiterfördergespräches	158
Tabelle 25:	Entwicklungsplan im Rahmen eines Mitarbeiterfördergespräches	159
Tabelle 26:	Beispiel eines Coachingplans	162
Tabelle 27:	Methoden der Datenerhebung bei der 360 Grad-Bewertung	164
Tabelle 28:	Vorgehensweise bei der 360 Grad-Bewertung	165
Tabelle 29:	Vor- und Nachteile einer 360 Grad-Bewertung	165
Tabelle 30:	Vor- und Nachteile von Potenzial-Assessment-Centern	171
Tabelle 31:	Gliederung eines Potenzialgutachtens	172
Tabelle 32:	Beispiel eines Fragebogens zur Potenzialbegutachtung	172
Tabelle 33:	Vor- und Nachteile von Potenzialgutachten	175
Tabelle 34:	Veränderung der Zuwanderung	179
Tabelle 35:	Bevölkerungsprognose für ausgewählte Länder	179
Tabelle 36:	Gründe für das Scheitern von Entsendungen	190
Tabelle 37:	Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz	191
Tabelle 38:	Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen bei Entsendungen	191
Tabelle 39:	Vorbereitung auf die Entsendung	192
Tabelle 40:	Potenzialeinschätzungsverfahren	193
Tabelle 41:	Checkliste für den Auslandseinsatz	194
Tabelle 42:	Kompetenz-Matrix	197
Tabelle 43:	Handlungsempfehlungen zum Employer Branding	199
Tabelle 44:	Handlungsempfehlungen zur Rekrutierung	200
Tabelle 45:	Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterbindung	201
Tabelle 46:	Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterentwicklung	202