

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management-Fokus Human Resources</b>	<b>1</b>
1.1	Einleitung	2
1.2	Wichtige Gründe für konsequentes Handeln	3
1.3	Handlungsfelder für Top-Entscheider	10
1.4	Human Resource Management	13
1.5	Aufgaben von Managern	14
1.5.1	Grundsätze effektiven Managements	15
1.5.2	Aufgaben effektiven Managements	15
1.5.3	Glaubwürdigkeit und Konsistenz der Führung	16
1.6	Zielkonflikte?	17
1.6.1	Der Loyalitätsansatz	18
1.6.2	Commitment-Ansatz	19
1.6.3	Gerechtigkeits-Ansatz	21
1.6.4	Erwartungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter	21
1.6.5	Erwartungen der Mitarbeiter an ihr Unternehmen	22
1.7	Determinanten für Produktivität	30
<b>2</b>	<b>Employer Branding</b>	<b>33</b>
2.1	Anleitung zur Erarbeitung einer Employer-Branding-Strategie	33
2.2	Was bedeutet Employer Branding?	34
2.3	Maßnahmen einer Employer-Branding-Strategie	37
2.3.1	Bildungseinrichtungen	37
2.3.2	Corporate Citizenship und gesellschaftliches Umfeld	37
2.3.3	Politik und Verbände	37
2.3.4	Employer Branding und Product Branding	38
2.3.5	Externes Employer Branding	38
2.4	Interne Aspekte einer Employer-Branding-Strategie	40
2.4.1	Direkte Vergütung	41
2.4.2	Fringe-Benefits- Leistungen	42
2.4.3	Arbeitsumfeld	44

2.4.4	Führungskultur .....	47
2.4.5	Entwicklungsmöglichkeiten .....	48
2.5	Die Bedeutung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen .....	51
2.6	Das Betriebsklima .....	52
2.7	Fokussierung von Ressourcen und Standortbestimmung .....	53
<b>3</b>	<b>Rekrutierung .....</b>	<b>57</b>
3.1	Anleitung zur Erarbeitung einer Rekrutierungsstrategie .....	57
3.2	Ermittlung des Personalbedarfs .....	59
3.2.1	Personalberichtswesen (Data Warehouse) .....	59
3.2.2	Balanced Scorecard (BSC) .....	61
3.2.3	Organigramm .....	70
3.2.4	Prozessablaufdiagramm .....	71
3.2.5	Funktionsbeschreibung .....	72
3.2.6	Soll-Stellenplan .....	73
3.2.7	Anforderungsprofil .....	75
3.3	Möglichkeiten interner Rekrutierung .....	81
3.3.1	Job-Rotation .....	82
3.3.2	Berufsausbildung .....	82
3.3.3	Praktika/Internships .....	87
3.3.4	Trainee-Programme .....	87
3.3.5	Nachfolgeplanung .....	88
3.3.6	Karriereplanung .....	90
3.3.7	Handlungsempfehlungen zur internen Rekrutierung .....	91
3.4	Externe Rekrutierungsmethoden .....	92
3.4.1	Entscheidungskriterien für die Auswahl der optimalen Rekrutierungsmethode .....	92
3.4.2	Radiowerbung .....	95
3.4.3	Mundpropaganda .....	96
3.4.4	Internet-Auftritt des Unternehmens .....	97
3.4.5	Bundesagentur für Arbeit .....	98
3.4.6	Ausschreibungen in Online-Medien .....	98
3.4.7	Ausschreibungen in Printmedien .....	99
3.4.8	Messen .....	100
3.4.9	Social Media .....	101
3.4.10	Direktsuche .....	102
3.5	Personalauswahlverfahren .....	104
3.5.1	Prognosegüte von Auswahlentscheidungen .....	104
3.5.2	Referenzen .....	105
3.5.3	Die Bewerbungsunterlagen .....	106
3.5.4	Das Bewerbungsgespräch .....	106
3.5.5	Die Arbeitsprobe .....	108

---

3.5.6	Das Assessment-Center (AC) .....	108
3.5.7	Grundsätzliches zur Wahl des geeigneten Personalauswahlverfahrens .....	109
3.6	Einarbeitung .....	110
3.6.1	Die Phase vor der Arbeitsaufnahme .....	112
3.6.2	Die Integrationsphase .....	112
3.7	Durchführung einer eigenen Standortbestimmung .....	114
<b>4</b>	<b>Retention</b> .....	<b>115</b>
4.1	Anleitung zur Erarbeitung einer Mitarbeiterbindungsstrategie .....	115
4.2	Führen mit Zielen .....	117
4.3	Mitarbeiterbefragung .....	120
4.4	Führungskräfte-Feedback .....	125
4.5	Arbeitsorganisation .....	128
4.5.1	Grundsätzliches .....	128
4.5.2	Job-Enlargement .....	130
4.5.3	Job-Enrichment .....	130
4.6	Teamorganisation .....	131
4.6.1	Grundsätze der Teamarbeit .....	132
4.6.2	Formen von Teamarbeit .....	134
4.6.3	Gruppendynamik .....	140
4.6.4	Teamentwicklungsphasen .....	142
4.7	Organisationsentwicklung .....	144
4.7.1	Workshops .....	145
4.7.2	Moderatoren-Roll-out .....	146
4.7.3	Workshop-Kaskade .....	147
4.7.4	Schneller Wandel in großen Gruppen .....	148
4.7.5	Großgruppen-Konferenz zur Mobilisierung .....	151
4.8	Durchführung einer eigenen Standortbestimmung .....	152
<b>5</b>	<b>Development</b> .....	<b>155</b>
5.1	Anleitung zur Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie .....	155
5.2	Karriere heute .....	157
5.3	Potenziale entdecken .....	162
5.3.1	360 Grad-Bewertung .....	162
5.3.2	Potenzial-Assessment-Center (AC) .....	163
5.3.3	Potenzialgutachten .....	168
5.4	Potenziale fördern .....	172
5.4.1	Managementtraining .....	172
5.4.2	Mitarbeiterfördergespräch .....	175
5.4.3	Management-Coaching .....	178
5.4.4	Supervision/Selbstlerngruppe .....	181

5.5	Diversity Management .....	182
5.5.1	Weibliche Fach- und Führungskräfte .....	183
5.5.2	Mitarbeiter mit Migrationshintergrund (Abb. 5.9) .....	184
5.5.3	Alte und junge Mitarbeiter .....	186
5.5.4	Einführung und Umsetzung von Diversity Management .....	192
5.6	Interkulturelle Zusammenarbeit .....	193
5.6.1	Kulturanalyse bei IBM durch Geert Hofstede .....	193
5.6.2	Relevante Ergebnisse der empirischen Forschung .....	197
5.6.3	Einschätzung der Eignung für den Auslandseinsatz .....	201
5.6.4	Erfolgsfaktoren für den Auslandseinsatz von Managern .....	201
5.7	Durchführung einer eigenen Standortbestimmung .....	206
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>209</b>
6.1	Leistungsfähigkeit und -bereitschaft steigern .....	209
6.2	Fazit .....	214
	<b>Literatur</b> .....	<b>215</b>
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>219</b>