
Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	9
2	Die Ausgangslage	13
2.1	Warum Talent Management in aller Munde ist	13
2.1.1	Der springende Punkt	17
2.1.2	Wen es betrifft	18
2.1.3	Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	19
2.1.4	Agil statt hierarchisch?	21
2.1.5	Das Beste aus allen Bereichen nutzen	29
2.2	Dringend gesucht: neue Personalstrategien	33
2.3	Viel investiert, viel getan, zu wenig erreicht	37
3	Zehn Schritte zur erfolgreichen Implementierung von Talent Management	39
3.1	Schritt Nr. 1: Talent definieren und verstehen	39
3.1.1	Vergiss es, wenn du es nicht messen kannst!	39
3.1.2	»Talent« definieren	40
3.1.3	Leistung-Potenzial-Matrix	40
3.1.4	Idealverteilung und Forced Distribution	43
3.1.5	Leistung-Potenzial-Matrix 2.0	45
3.1.6	Talent Pools, Talent Pipelines, Talent Spaces	46
3.1.7	Tipps zur Implementierung	47
3.2	Schritt Nr. 2: Von der Personalentwicklung zum Talent Management	49
3.2.1	Talent und Management	49
3.2.2	Von der Personalentwicklung zum Talent Management	50
3.2.3	Die Nähe zum Business	51
3.2.4	Zielsetzung abstimmen	52
3.2.5	Key Performance Indicators	53
3.2.6	Speed Wins oder Quick Wins	54
3.2.7	Tipps zur Implementierung	55
3.3	Schritt Nr. 3: Prozesse und Programme ausrichten	56
3.3.1	Handlungsfelder und Schlüsselthemen	56
3.3.2	Verzahnung	57
3.3.3	Enorm unterschätzt: Nachfolgeplanung	58
3.3.4	Strategisches Recruiting	59
3.3.5	Tipps zur Implementierung	60
3.4	Schritt Nr. 4: Homosoziale Reproduktion vermeiden	61
3.4.1	Schmitt sucht Schmittchen	61
3.4.2	Beförderungsgrundsätze	62

3.4.3	Tipps zur Implementierung	63
3.5	Schritt Nr. 5: Weg mit den Silos	64
3.5.1	Zwei wahre Geschichten	65
3.5.2	Warum der interne Stellenmarkt nicht funktioniert	67
3.5.3	Besonders schwierig: crossfunktionale Wechsel	69
3.5.4	Talent Broker und Executive Search Council	71
3.5.5	Tipps zur Implementierung	72
3.6	Schritt Nr. 6: Vielfalt schaffen	75
3.6.1	Cultural Fit	75
3.6.2	Hard Facts statt Sozialromantik	76
3.6.3	Quote versus Vielfalt	81
3.6.4	Age Diversity	83
3.6.5	Die Störung im System	84
3.6.6	Nutzen entsteht durch Steuerung	87
3.6.7	Tipps zur Implementierung	90
3.7	Schritt Nr. 7: Führungskräfte zu echten Talent Managern machen	92
3.7.1	Wo steht das eigentlich?	93
3.7.2	Tipps zur Implementierung	93
3.8	Schritt Nr. 8: Vom Prozessdesign zum echten Nutzen	94
3.8.1	HR versus Business	94
3.8.2	Und alle wollen mitreden	95
3.8.3	Die IT macht's möglich	97
3.8.4	Tipps zur Implementierung	98
3.9	Schritt Nr. 9: Setzen Sie die Brille der Talente auf	99
3.9.1	Frag mich doch!	99
3.9.2	Die Macht der Netzwerke	99
3.9.3	Tipps zur Implementierung	100
3.10	Schritt Nr. 10: Tragen Sie zu einer Talentkultur bei	102
3.10.1	Ohne kulturelle Erneuerung geht es nicht	102
3.10.2	Tipps zur Implementierung	103
4	Nicht nur aus aktuellem Anlass	105
4.1	Ein Wort zu Datenschutz und Mitbestimmung	105
4.2	Professionalisierung tut Not	106
5	Implementierung von Talent-Management-Projekten in der Praxis:	
	Erfahrungsberichte und Beispielfälle	107
5.1	Erfolgsfaktoren für Talent Management – aus Sicht der Zielgruppe	107
5.1.1	Im Fokus: die Perspektive der Talente	107
5.1.2	Die Dreh- und Angelpunkte: unternehmensbezogene Faktoren (Unternehmensbedarfe/Markt) und talentbezogene Faktoren (»Können«, »Wollen«)	108

5.1.3	Diversität und individuelle Entwicklungswege	109
5.1.4	Partizipation	109
5.1.5	Fallstricke für ein erfolgreiches Talentmanagement	111
5.1.6	Professionalisierung von Prozessen und Know-how	113
5.1.7	Die zentrale Bedeutung von Kultur und Werten	115
5.2	Digitale Transformation – kultureller Wandel und dessen Verankerung in HR-Instrumenten.....	119
5.2.1	Digitale Transformation, Kulturwandel und HR-Instrumente – ein Dreiklang	119
5.2.2	Bedeutung der Digitalen Transformation für den Bereich Human Resources	124
5.2.3	Lösungsansätze – Wege zur agilen Unternehmenskultur	136
5.2.4	Fazit: Alt neben Neu – der Wandel braucht beides	149
5.2.5	Verzeichnis der Interviewpartner	151
5.3	Interkulturelle Kompetenz: Schlüsselfaktor für erfolgreiches Talent Management	152
5.3.1	Im Wandel der Zeit	152
5.3.2	Was ist interkulturelle Kompetenz?	153
5.3.3	Welche Bedeutung interkulturelle Kompetenz für die erfolgreiche Implementierung internationaler Talent-Management-Konzepte hat	154
5.3.4	Wie sich interkulturelle Kompetenz entwickeln lässt	155
5.3.5	Welche Besonderheiten es zu berücksichtigen gibt.....	161
5.3.6	Wo genau interkulturelle Kompetenz im Business gefordert ist	162
5.3.7	Zum Abschluss: ein Plädoyer für die Förderung interkultureller Kompetenz	165
5.4	Coaching als Element der Führungskräfteentwicklung implementieren.....	166
5.5	Social Learning – ein tauglicher Ansatz für den Mittelstand?	172
5.5.1	Einleitung.	172
5.5.2	Das Unternehmen im Überblick	172
5.5.3	Das Unternehmen im Wandel	174
5.5.4	Das Projekt Social Learning: Hintergrund und Ziele	174
5.5.5	Empfehlungen zum generellen Vorgehen.....	176
5.5.6	Mögliche nächste Schritte und Maßnahmen	177
5.5.7	Evaluation und Messung des Erfolgs	184
5.5.8	Ausblick	185
	Literatur	187
	Die Autorinnen und Autoren	191
	Stichwortverzeichnis	193