

Personalmanagement 4.0

Strategien und Konzepte zur aktiven
Gestaltung des digitalen Wandels

Mag. Karl Lang
Senior HR Director

2. Auflage

Linde
international

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Abbildungsverzeichnis	XIX
1. Arbeiten 4.0 – Was uns in der Arbeitswelt von morgen erwartet	1
1.1. Einführung	1
1.2. Wie sich die Arbeitswelt verändert	1
1.2.1. Starre Kommunikation versus grenzenloser Informations- austausch	4
1.2.2. Tief gegliederte Organigramme versus agile Netzwerke	5
1.2.3. Analoge versus digitale Jobs	5
1.2.4. Wissen als singulärer Machtfaktor versus Konnektivität	6
1.2.5. Feste Arbeitsbeziehungen versus „Hiring-on-Demand“	6
1.2.6. Traditionelle Arbeitsformen versus „Always-on-Mentalität“ ...	7
1.2.7. Präsenz- versus Ergebniskultur	7
1.2.8. Fremdsteuerung versus Selbstmanagement	8
1.2.9. Loyalität versus „Employee Experience“	8
1.2.10. Manager mit Kontrollzwang versus „Digital Leader“	9
1.3. ... und was dies für das Personalmanagement bedeutet	10
1.3.1. Neuausrichtung der Mitarbeiter-Akquise	10
1.3.2. Redimensionierung der Organisation	11
1.3.3. Modernisierung des technologischen Arbeitsumfelds	11
1.3.4. Ausarbeitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen	11
1.3.5. Entwicklung flexibler Formen der Zusammenarbeit	12
1.3.6. Analyse der Kommunikationsstrukturen	12
1.3.7. Überprüfung des Leistungsmanagements	12
1.3.8. Optimierung der Lernkultur	13
1.3.9. Überarbeitung der Bildungsprogramme für Führungs- kräfte	13
1.3.10. Design eines „Company Care“-Konzepts	13
2. Bildungs-Controlling – Planung, Steuerung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen	15
2.1. Einführung	15
2.2. Bildungs-Controlling ist mehr als nur Kostenkontrolle	16
2.3. Transferorientierte Steuerung von Kompetenzentwicklungs- prozessen	16
2.3.1. Planungsphase	16
2.3.2. Durchführungsphase	18
2.3.2.1. Off-the-job-Maßnahmen	19

2.3.2.2.	On-the-job-Maßnahmen	20
2.3.2.3.	Near-the-job-Maßnahmen	20
2.3.3.	Transferphase	21
2.4.	Transferkontrolle	21
2.5.	Ganzheitliches Bildungs-Controlling	22
3.	Compensation Management – Erfolgsabhängige und leistungsorientierte Vergütung	23
3.1.	Einführung	23
3.2.	Ansätze und Elemente eines Gesamtvergütungsmodells	24
3.3.	Komponenten eines erfolgsabhängigen und leistungsorientierten Vergütungssystems	25
3.4.	Entgeltbandbreiten als Orientierungshilfe	28
3.5.	Trends im Vergütungsmanagement aufgrund der Digitalisierung	30
4.	Diversity Management – Förderung der Vielfalt und Nutzung der Potenziale	32
4.1.	Einführung	32
4.2.	Zielsetzungen des Diversity Managements	33
4.3.	Gründe für die Etablierung eines Diversity Managements	34
4.4.	Erfolgsvoraussetzungen	35
4.4.1.	Commitment der Unternehmensleitung	35
4.4.2.	Formulierung von Leitlinien und Prinzipien	36
4.4.3.	Verabschiedung eines Maßnahmenkatalogs	36
4.4.4.	Festlegung der Verantwortlichkeiten	37
4.4.5.	Regelungen für den Umgang mit Konflikten	37
4.5.	Handlungsfelder und Umsetzungsmaßnahmen	37
4.5.1.	Handlungsfeld: Personalbeschaffung	38
4.5.2.	Handlungsfeld: Personalentwicklung	39
4.5.3.	Handlungsfeld: Führung und Personalpflege	39
4.5.4.	Handlungsfeld: Kommunikation und Marketing	40
4.6.	Maßnahmencontrolling	41
4.7.	Fazit	41
5.	Expatriate Management – Professionelle Gestaltung von Auslandsentsendungen.....	43
5.1.	Einführung	43
5.2.	Bedeutung des Expatriate Managements	43
5.3.	Zentrale Elemente des Expatriate Managements	44
5.4.	„Pre-Delegation Phase“ – Vorbereitung von Auslandseinsätzen	45
5.4.1.	Beratungsgespräch	45
5.4.2.	Besuch des Gastlandes	46
5.4.3.	Schulungen	46
5.4.4.	Relocation Service	46
5.4.5.	Erfahrungsaustausch	47
5.5.	„Delegation Phase“ – Betreuung während des Auslandseinsatzes	47
5.5.1.	Mentoring	47

5.5.2.	Patensystem im Gastland	47
5.5.3.	Kontakt mit dem Heimatland	48
5.5.4.	Heimreisen	48
5.5.5.	Rückkehrorganisation	48
5.6.	„Repatriation Phase“ – Rückkehr nach dem Auslandseinsatz	48
5.6.1.	Re-Integration	49
5.6.2.	Wissenstransfer und Erfahrungspartnerschaften	49
5.7.	Fazit	49
6.	Fachlaufbahn – Karriere nicht nur im Management	50
6.1.	Einführung	50
6.2.	Merkmale eines Fachexperten	51
6.3.	Elemente einer Fachlaufbahn	51
6.3.1.	Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen von Fachexperten sind in unternehmensweit gültigen Jobprofilen abzubilden.	52
6.3.2.	Die Wertigkeit von Fachexpertenfunktionen ist im Vergleich zu den anderen Funktionen im Unternehmen festzulegen.	53
6.3.3.	Der Prozess zur Suche und Auswahl von Fachexperten muss in derselben Qualität und Intensität durchgeführt werden wie bei Managementfunktionen.	53
6.3.4.	Das Führungssystem zur Bewertung von Performance und zur Einschätzung des Potenzials ist auf die Fachexperten auszuweiten.	53
6.3.5.	Ein eigenes Entlohnungsmodell für Fachexperten, welches Performance und Zielerreichung in ausreichendem Maße berücksichtigt, ist zu implementieren.	54
6.3.6.	Spezielle Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen sind zu konzipieren und an den Bedürfnissen der Fachexperten auszurichten.	54
6.3.7.	Die Leistungen von Fachexperten sind – auch nach außen hin – sichtbar zu würdigen.	55
6.3.8.	Werthaltungen und Einstellungen von allen Mitarbeitern (insbesondere von den Linienführungskräften) müssen hinsichtlich Wertschätzung und Anerkennung von Fachexperten positiv beeinflusst werden.	55
6.4.	Fazit	56
7.	Führungskompetenzen unter der Lupe – Das „360-Grad-Feedback“ als Methode in der Führungskräfteentwicklung	57
7.1.	Einführung	57
7.2.	Feedback als Basis jeder Entwicklung	57
7.3.	Zielsetzungen des Feedback-Verfahrens	58
7.4.	Voraussetzungen bei der Einführung dieses Feedback-Verfahrens	59
7.5.	Ablauf des Feedback-Verfahrens	62
7.6.	Fazit	64

8. Generation Development – Demografiesensible Personalpolitik und lebensphasenorientierte Mitarbeiterentwicklung	65
8.1. Einführung	65
8.2. Wertschätzung von Erfahrung und Potenzial	65
8.3. Demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	66
8.4. Handlungsfelder einer an den Generationen orientierten Personalentwicklung	67
8.4.1. Sicherung des erfolgskritischen Wissens	67
8.4.2. Erhaltung und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter („Employability“)	68
8.4.3. Etablierung einer lebensphasenbezogenen Personalentwicklung	69
8.4.4. Förderung der individuellen Work-Life-Balance	69
8.5. Maßnahmen eines Generation-Development-Konzepts	70
8.5.1. Self-Assessment („Check your life balance!“)	70
8.5.2. Mid-Career-Workshop	71
8.5.3. Individuelle Beratung	71
8.5.4. Kompetenzentwicklung	71
8.5.5. Gesundheitsmanagement und mentale Fitness	72
8.5.6. Einzelcoaching	72
8.5.7. Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel)	72
8.5.8. Kompetenztandem	73
8.5.9. Erfahrungszirkel	73
8.5.10. Arbeitsformen	73
8.6. Fazit	73
9. Karenz und Karriere – Maßnahmen für eine optimale Planung des Karenzurlaubs und des Wiedereinstiegs	75
9.1. Einführung	75
9.2. Beteiligte am Entwicklungsprozess	76
9.2.1. Führungskraft	77
9.2.2. Mentor während des Karenzurlaubs	77
9.2.3. Personalentwickler	78
9.2.4. Betriebsrat	78
9.3. Entwicklungsprozess und dessen Elemente	79
9.3.1. Nominierung eines Mentors	80
9.3.2. Mitarbeitergespräch vor Karenzantritt	80
9.3.3. Organisation von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen während des Karenzurlaubs	81
9.3.4. Planung des Wiedereinstiegs	82
9.3.5. Mitarbeitergespräch beim Wiedereinstieg	83
9.4. Fazit	83
10. Kompetenzen 4.0 – welche wir in einer digitalisierten Welt benötigen	84
10.1. Einführung	84

10.2.	Digitale Grundkompetenz	86
10.2.1.	Kommunikations- und Vernetzungskompetenz	87
10.2.2.	Online- und Medienkompetenz	88
10.2.3.	IT-Anwendungskompetenz	88
10.2.4.	Informationsverarbeitungskompetenz	88
10.2.5.	Datensicherheitskompetenz	89
10.2.6.	Digitale Prozesskompetenz	89
10.2.7.	Selbstmanagement und Eigenverantwortlichkeit	90
10.2.8.	Lernbereitschaft und Agilität	90
10.3.	Fazit	90
11.	Leadership 4.0 – Wie Führung neu gelebt werden muss	91
11.1.	Einführung	91
11.2.	Eine andere Art von Führung	91
11.3.	Was Mitarbeiter im digitalen Zeitalter können müssen	95
11.4.	Was ein Digital Leader können muss	97
12.	Lernen 4.0 – Wie wir in Zukunft lernen	100
12.1.	Einführung	100
12.2.	Trends eines radikalen Wandels der Lernkultur	102
12.2.1.	Lernen 4.0 setzt auf Eigenverantwortung	102
12.2.2.	Lernen 4.0 verschmilzt mit Arbeiten 4.0	102
12.2.3.	Lernen 4.0 nutzt digitale Lernmethoden	103
12.2.4.	Lernen 4.0 bedient sich sozialer Netzwerke	104
12.2.5.	Lernen 4.0 setzt auf verstärkte Kollaboration	104
12.2.6.	Lernen 4.0 basiert auf intensiver Reflexion	105
12.2.7.	Lernen 4.0 ist spontan und situativ	105
12.3.	Fazit	106
13.	Mentoring als beziehungsorientiertes Konzept der Mitarbeiter- entwicklung	107
13.1.	Einführung	107
13.2.	Mentoring im Wandel der Zeit	107
13.3.	Formen des Mentoring	108
13.4.	Beteiligte beim Mentoring	109
13.5.	Ziele beim Mentoring	111
13.5.1.	Zielorientierte Förderung von neuen Mitarbeitern und Nachwuchskräften sowohl im Führungs- als auch im fachlichen Bereich	111
13.5.2.	Erhalt und Transfer von speziellem Wissen auf nach- folgende Mitarbeitergenerationen	112
13.5.3.	Förderung ausgewählter Mitarbeitergruppen im Hinblick auf ihre Stellung und ihren Anteil in der Organisation	112
13.5.4.	Steigerung der Selbstentwicklungsfähigkeiten von Mitarbeitern	113
13.6.	Werte und Prozesselemente beim Mentoring	113
13.7.	Fazit	114

14. Mitarbeiterbefragungen – Nutzung von Feedback und Dialog zur Organisationsentwicklung	115
14.1. Einführung	115
14.2. Mitarbeiterbefragungen als Instrumente der Organisationsentwicklung	116
14.3. Ablauf und Vorgangsweise bei Mitarbeiterbefragungen	116
14.3.1. Vorbereitung einer Mitarbeiterbefragung	116
14.3.2. Konzeption des Fragebogens	117
14.3.3. Information und Kommunikation an die Beteiligten	117
14.3.4. Durchführung der Befragung	118
14.3.5. Ergebnispräsentation	119
14.3.6. Maßnahmenumsetzung	119
14.3.7. Prozessevaluation	119
14.4. Fazit	119
15. Mitarbeitergespräch als ziel- und resultatorientiertes Führungsinstrument	121
15.1. Einführung	121
15.2. Zielrichtung und Inhalte des Mitarbeitergesprächs	121
15.2.1. Leistungskomponente	122
15.2.2. Entwicklungskomponente	122
15.3. Für Ziele sorgen	123
15.4. Feedback und seine Funktion	124
15.5. Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs	125
16. Performance Management – Strategiekonforme und zielgerichtete Steuerung der Mitarbeiterleistung	127
16.1. Einführung	127
16.2. Performance Management – schon wieder ein neues Managementkonzept?	127
16.3. Idee des Performance Managements	128
16.4. Adressaten des Performance Managements	128
16.5. Phasen des Performance Managements	129
16.6. Elemente des Performance Managements	131
16.6.1. Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern	131
16.6.2. Monitoring und Feedback	133
16.6.3. Mitarbeitergespräche	133
16.6.4. Konsequenzen	133
16.7. Mögliche Fehlerquellen bei der Implementierung	134
16.8. Fazit	134
17. Personalentwicklung als laufbahnorientierte Mitarbeiterförderung	135
17.1. Einführung	135
17.2. Mehrdimensionale Laufbahngestaltung	135
17.3. Erarbeitung von Jobprofilen als Entwicklungsbasis	135
17.4. Differenzierung der Kompetenzbereiche	137
17.4.1. Persönlichkeitskompetenz (Selbstkompetenz)	137

17.4.2.	Sozialkompetenz	138
17.4.3.	Methodenkompetenz	138
17.4.4.	Fachliche Kompetenz	138
17.5.	„Entwicklungslandkarte“ als Gesamtkonzeption	140
17.6.	Fazit	141
18.	Personalentwicklung – Etablierung einer Entwicklungslaufbahn im Projektmanagement	142
18.1.	Einführung	142
18.2.	Beweggründe für eine eigene Projektmanagementlaufbahn	142
18.3.	Themenbereiche und Elemente der Projektmanagementlaufbahn	144
18.3.1.	Kompetenzmanagement	145
18.3.2.	Funktionswertigkeit	145
18.3.3.	Vergütungssystem	146
18.3.4.	Auswahl von Projektmanagern	146
18.3.5.	Führungssystem	146
18.3.6.	Zertifizierung	146
18.3.7.	Potenzialanalyse	147
18.3.8.	Personalentwicklung	147
18.3.9.	Aus- und Weiterbildung	147
18.3.10.	Unternehmenskultur	147
18.4.	Fazit	148
19.	Potenzialanalyse – Identifizierung und Entfaltung der Mitarbeiter- potenziale	149
19.1.	Einführung	149
19.2.	Potenzial – Versuch einer Begriffsklärung	149
19.3.	Indikatoren zur Potenzialerkennung	150
19.4.	Instrumente zur Potenzialeinschätzung	151
19.5.	Prozess der Potenzialanalyse	153
19.6.	Fazit	154
20.	Potenzialanalyse – Pro und Contra Assessment Center	155
20.1.	Einführung	155
20.2.	Entstehung und Grundidee des Assessment Centers	155
20.3.	Vorteile von ACs	156
20.3.1.	Kompetenzmodell als instrumenteller Rahmen des ACs	156
20.3.2.	Vielfalt der angewandten Methoden	157
20.3.3.	Vergleichbarkeit mehrerer Teilnehmer	158
20.3.4.	Mehrfachbewertung durch mehrere Assessoren	158
20.3.5.	Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse	158
20.4.	Schwachpunkte von ACs	158
20.4.1.	Analyse im Rahmen einer Laborsituation	159
20.4.2.	Beurteilungskriterien sind nicht immer valide	159
20.4.3.	Ergebnis ist abhängig von der aktuellen Konstitution der Kandidaten	159

20.4.4.	Ergebnis ist abhängig von den teilnehmenden Assessoren ...	160
20.4.5.	Ökonomischer Aufwand des Verfahrens	160
20.5.	Fazit	160
21.	Shared Services im Personalbereich – Professionalisierung des HR-Prozessmanagements	161
21.1.	Einführung	161
21.2.	Rollen des Personalmanagements	161
21.3.	Idee und Konzept eines Shared Service	162
21.4.	Voraussetzungen für den Erfolg eines Shared Service Centers	163
21.4.1.	Konzentration der Aufgaben an einem Standort	163
21.4.2.	Klare Definition der zu erbringenden Prozesse	164
21.4.3.	Vereinheitlichung der IT-Landschaft	164
21.4.4.	Kompetenzorientierte Zuordnung der Mitarbeiter	165
21.4.5.	Durchgängige Kunden- und Serviceorientierung	165
21.5.	Struktur eines Shared Service Centers	166
21.5.1.	Stufe 1 – Self-Service-Systeme	167
21.5.2.	Stufe 2 – First-Level-Support durch eigene Service-Agenten	167
21.5.3.	Stufe 3 – Second-Level-Support durch eigene Service-Spezialisten	168
21.6.	Organisation im Shared Service Center	168
21.7.	Fazit	168
22.	Talent Management – Gewinnung der Garanten für den zukünftigen Unternehmenserfolg	170
22.1.	Einführung	170
22.2.	Wann spricht man von einem Talent?	170
22.3.	Heuristische Begriffsdefinition	171
22.3.1.	Performance	172
22.3.2.	Verantwortungsbereitschaft	172
22.3.3.	Mobilität	173
22.3.4.	Erfahrungshintergrund	173
22.4.	Prinzipien eines nachhaltigen Talent Managements	173
22.4.1.	Commitment der Führungskräfte	173
22.4.2.	Steuerung des Prozesses durch die Personalverantwortlichen	174
22.4.3.	Entwicklungsrahmen mit bedarfsorientierten Methoden ..	174
22.5.	Struktur und Ablauf des Talent-Management-Prozesses	175
22.6.	Fazit	177
23.	Trennungsmanagement – Ein Ende ohne Schrecken	178
23.1.	Einführung	178
23.2.	Herausforderungen bei der Freisetzung von Mitarbeitern	179
23.3.	Mögliche Folgen eines ungesteuerten Mitarbeiterabbaus	181
23.4.	Etablierung einer Trennungskultur	182

23.5.	Zielgruppengerechte Planung der Kommunikation	183
23.5.1.	Betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte	184
23.5.2.	Belegschaftsvertretung	186
23.5.3.	Verbleibende Belegschaft	187
23.5.4.	Zukünftige Mitarbeiter	187
23.6.	Fazit	187
24.	Zielvereinbarungen – Kardinalfehler beim Führen mit Zielen	189
24.1.	Einführung	189
24.2.	Irrtümer und Fehler	191
24.2.1.	Kardinalfehler 1: Ziele stehen nicht im Einklang mit den übergeordneten Strategien	191
24.2.2.	Kardinalfehler 2: Das Vereinbaren von Zielen wird durch organisationsbedingte Komplexitäten erschwert	192
24.2.3.	Kardinalfehler 3: Ziele sind nicht exakt formuliert und erschweren die Messbarkeit	192
24.2.4.	Kardinalfehler 4: Ziele sind überwiegend inputorientiert ...	193
24.2.5.	Kardinalfehler 5: Ziele können nicht immer sinnvoll quantifiziert werden	193
24.2.6.	Kardinalfehler 6: Die Anzahl der festgelegten Ziele verhindert die Konzentration auf das Wesentliche	194
24.2.7.	Kardinalfehler 7: Ziele finden nicht die Zustimmung aller Beteiligten	194
24.2.8.	Kardinalfehler 8: Ziele werden mit Bonifikationen verknüpft, die primär das Verfolgen von Einzelinteressen begünstigen	195
24.2.9.	Kardinalfehler 9: Ziele werden nicht laufend überprüft, sodass deren Aktualität und Gültigkeit nicht gewährleistet ist	195
24.2.10.	Kardinalfehler 10: Ziele verlieren an Bedeutung, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern	195
24.3.	Fazit	196
	Literaturverzeichnis	197
	Autorenprofil	203
	Stichwortverzeichnis	205