
Employer Branding

Florian Schuhmacher • Roland Geschwill

Employer Branding

Human Resources Management für die
Unternehmensführung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Florian Schuhmacher
Landau
Deutschland

Roland Geschwill
Eppelheim
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4630-0
DOI 10.1007/978-3-8349-4631-7

ISBN 978-3-8349-4631-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2009, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur 2. Auflage

Der Tiger reitet weiter!

Die Idee der ersten Auflage war es, das Thema Employer Branding aus der Perspektive des Managements eines Unternehmens zu beschreiben. Die Fragestellung war, was können Management und Mitarbeiter dazu beitragen, dass Talente ein Unternehmen attraktiv finden, um dort dauerhaft zu arbeiten?

Dieser Ansatz hat uns Kritik eingebracht – eine „Studentin“ schreibt bei Amazon:

„Ich bin leider sehr enttäuscht. Das Buch widmet sich dem Thema Employer Branding auf max. 5 Seiten. Die restlichen Seiten umfassen eine Aneinanderreihung zusammenhangloser Personalmanagement-Tools, die nicht annähernd etwas mit Employer Branding bzw. dessen Prozess zu tun haben.“

Employer Branding wird im akademischen Feld der Betriebswirtschaft überwiegend vom Fach „Marketing“ besetzt. Das führte auch dazu, dass sich in den vergangenen fünf Jahren alle großen Unternehmen Deutschlands mit diesem Thema befassten. Die Ergebnisse sind selten quantifizierbar und bleiben häufig weit hinter den Erwartungen zurück. Besonders die Visionen auf den Homepages der Unternehmen zu Employer Branding sind mehrheitlich austauschbar. Unser Marketingberater Hans-Peter Theilig wiederholt immer wieder: „Gutes Marketing machen heißt anders sein und spannend sein.“ Selbst diese Minimalforderungen haben Employer-Branding-Projekte in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht erfüllt.

Wir interpretierten das Thema anders, zugegeben nicht im Sinne einer Mainstream-Ökonomie. Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter empfehlen Freunden das eigene Unternehmen. Warum sollten sie das tun? Vielleicht, weil das Unternehmen ein gutes Personalmanagement hat, Manager das Unternehmen und Mitarbeiter gut führen, Beförderungen einen rationalen, nachvollziehbaren Kern haben, die Weiterbildung „State of the Art“ ist, Mitarbeiter an Veränderungsprozessen beteiligt werden? Employer Branding hat in der Unternehmenspraxis mehr mit Managementkultur zu tun als mit Marketing.

In welchen Unternehmen und Ländern ist der Kampf um die besten Köpfe besonders intensiv? In der Juni-Ausgabe 2013 der Wirtschaftszeitung Brands 1 mit dem Schwerpunkt Motivation ist besonders der Artikel über Silicon Valley in den USA signifikant. Von den 1,2 Mio. Arbeitnehmern in den Landkreisen San Mateo und Santa Clara sind rund

450.000 in High-Tech-Firmen beschäftigt. Wer in die Region zieht, ist in der Regel jung, gut ausgebildet, erfolgshungrig, bereit, sein Privatleben hinten anzustellen und kann sich seinen Job zwischen verschiedenen Angeboten auswählen. Die Talente suchen sich dabei die Unternehmen aus, in denen es ein „hippes“ Management gibt, Mitarbeiter Freiräume haben und in denen Diversity Management sowie Teamarbeit gelebt werden. Mitarbeiter, die dort einen klugen Kopf an ihr Unternehmen vermitteln, erhalten 2500 US\$ Prämie. Auch SAP geht diesen Weg. Die Unternehmen sind dort anders, sie sind spannend und managen ihre Unternehmen nach Grundideen unserer ersten Auflage.

In unserem ersten Buch stellten wir dar, wie Verantwortliche in Unternehmen, und besonders das Personalmanagement, genau diese Aspekte fokussieren können. Hintergrund war, dass wir sowohl über eine gute aktuelle wissenschaftliche Ausbildung in Psychologie und Ökonomie als auch über sehr viel Erfahrung in der Einstellung von Mitarbeitern in Unternehmen und besonders mit dem Halten (Retention) von Talenten in Organisationen verfügen. Die Lage hat sich seit 2008 dramatisch verändert. Talente erhalten wöchentlich von Headhuntern Angebote zum Wechsel und sind heute häufiger auch dazu bereit. Die Loyalität gegenüber Unternehmen sinkt. Die demografische Schere wird die Situation in den kommenden Jahren noch verschärfen und diesen Trend weiter verstärken. Diese These bestätigte sich bereits in der ersten Auflage.

Wir mussten allerdings mit unserer ersten Auflage Studentinnen und Studenten enttäuschen, die für ihr Marketingexamen aus Büchern gelernt haben. Sie waren jedoch auch nie unsere Zielgruppe. Der Weg einer Veränderung der Managementkultur ist natürlich nicht so einfach wie der des Entwurfes von schönen Sätzen über das Unternehmen. Es braucht einen langen Atem in einer Organisation, den Mut des Topmanagements, kontroverse Diskussionen auszuhalten, und die Ideen der eigenen Mitarbeiter zu respektieren. Dass das geht, haben wir inzwischen in mehreren Organisationen und Beratungsprojekten bewiesen. Tina Nieswandt von der Denkwerkstatt hat in ihrer Promotion einen solchen Kulturwandel in einer Organisation von 2007–2011 begleitet und wissenschaftlich evaluiert. Insofern sind wir sehr optimistisch, dass Employer Branding in Zukunft als Managementprogramm und besonders als Personalmanagement genutzt werden wird.

In diesem Sinne können wir nur hoffen, dass die derzeit anschwellende Diskussion unter dem Stichwort „Talent Management“ nicht wieder eine Luftblase ist.

Einige Kapitel bedurften einer Überarbeitung, da die Kennzahlen 2013 andere sind als in 2008. In anderen Abschnitten veränderte unsere eigene Lerngeschichte unsere Sichtweise, was Nachbesserung erforderte. Die Kritik war auch insofern hilfreich, dass wir in den einzelnen Kapiteln mehr Wert auf den Transfer der Werkzeuge für das Employer Branding gelegt haben. Eine 2. Auflage ist immer die Chance, den eigenen Evolutionsprozess voranzutreiben. Für diese Chance bedanken wir uns beim Springer-Verlag.

Eppelheim/Landau, im September 2013

Dr. Roland Geschwill
Dr. Florian Schuhmacher

Vorwort

Den Tiger reiten!

Die deutschen Unternehmen sind seit Jahrzehnten Außenhandels-Weltmeister. Sie haben die Exportquote von 33 % auf über 40 % getrieben; diesen Wert erreicht keine andere große Volkswirtschaft, weder die USA noch Japan oder China, auch nur annähernd. Das ist Chance und Risiko zugleich: Solange Deutschland sich im globalen Wettbewerb bewährt, partizipiert es an der hohen Dynamik des Welthandels, dessen Wachstumsraten doppelt so hoch sind wie die der Weltproduktion; fallen die Hersteller von Kraftfahrzeugen, Maschinenbauerzeugnissen und Chemieprodukten aber im Qualitätswettbewerb zurück, dann verliert diese Volkswirtschaft ihren entscheidenden Wachstums- und Vermögensgenerator.

Mit niedrigpreisigen Massenprodukten könnte auch kein Ausgleich geschaffen werden, denn der Faktor Arbeit ist teuer, Deutschland ist ein Höchstlohnland – und kein Steuer- und Sozialabgaben-Paradies.

Wer einmal begonnen hat, den „Tiger zu reiten“, der hat keine Wahl mehr. Er muss oben bleiben: Weiter schnell vorankommen oder untergehen. Die Unternehmen im Wettbewerb müssen also nachhaltig höchstqualifiziertes Personal rekrutieren, motivieren und entwickeln. Nur so kann der Strom an innovativen Produkten in Gang gehalten und der globale Wettbewerb bestanden werden. Auf den Produktivitätsvorsprung des Faktors Arbeit kommt es an, auf die Rendite des Humankapitals.

Da das Angebot an „skilled labor“ knapp ist, unabhängig von der allgemeinen Arbeitslosenquote, müssen die deutschen Unternehmen vor dem Produktwettbewerb den Wettbewerb um Arbeitskräfte bestehen. Dazu gehört die strategische Ausrichtung des HRM-Bereiches, der traditionell Personalwirtschaft heißt und in der Vergangenheit immer mehr verrechtlicht und zu sehr national gesehen wurde.

In diesem Buch entwickeln die Autoren Schuhmacher und Geschwill eine an der Globalisierung ausgerichtete Gegenphilosophie aus einem Guss. Was für Top-Manager selbstverständlich ist, mit Markenprodukten beim internationalen Auftritt zu glänzen, kann auf das Management der Human-Ressourcen übertragen werden. Das Unternehmen selbst positioniert sich als attraktive Marke für Arbeitnehmer und freiberufliche Mitarbeiter im Wettbewerb um den Ruf: Beliebtester Arbeitgeber der Branche!

2004 schlug Mallett das „Employer Branding“ vor als „A New Era of Workforce Attraction and Retention“. 2006 beschrieb Adams für das Corporate Leadership Council, Washington, D. C., die Kriterien des Employer Branding in der Studie „Attracting and Retaining Critical Talent Segments“ unter der Überschrift: „Building and Managing a Competitive Employer Value Proposition (EVP)“.

Die Autoren legen mit diesem Buch eine praktische Handlungsanleitung für das Top-Management vor, den Weg des Employer Branding erfolgreich zu beschreiten: eine unschätzbare Hilfe für unsere weltweit agierenden Unternehmen, den globalen Wettbewerb mit dem „nationalen Wettbewerbsvorteil HRM“ im Sinne Michael Porters zu gewinnen.

Das Problem ist erkannt, die Lösung hält Vorteile für alle Beteiligten bereit!

Hamburg, im September 2008

Professor Dr. S. G. Schoppe
Universität Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Management-Fokus Human Resources	1
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
2	Employer Branding	33
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
3	Rekrutierung	57
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
4	Retention	115
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
5	Development	155
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
6	Handlungsempfehlungen	209
6.1	Leistungsfähigkeit und -bereitschaft steigern	209
6.2	Fazit	214
	Literatur	215
	Sachverzeichnis	219

Die Autoren



Dr. Florian Schuhmacher, Diplom-Kaufmann, ist erfahrener Personalmanager. Nach Abschluss seines Studiums 1991 sammelte er als Personalleiter und Interimsmanager Erfahrungen in strategisch orientierten personalwirtschaftlichen Funktionen in mittelständisch geprägten Konzernunternehmen verschiedener Branchen: Energiewirtschaft, Handel, Logistik sowie Maschinen- und Anlagenbau.

Seine Schwerpunkte sind die Entwicklung und Einführung strategisch orientierter personalwirtschaftlicher Instrumente zur Entwicklung einer Employer Value Proposition sowie die Gestaltung und Begleitung von Prozessen zur Auswahl- und Potenzialermittlung. Seit 2008 ist er Lehrbeauftragter für personalwirtschaftliche Themen an verschiedenen Hochschulen.
E-Mail: schuhmacher@shrm-consulting.de



Dr. Roland Geschwill, Diplom-Psychologe, berät seit 1986 Manager in unterschiedlichen Beratungsunternehmen und ist seit 1996 selbständig. 2012 war er Mitbegründer und Geschäftsführer der Denkwerkstatt für Manager, einem Unternehmen, das einen sehr guten Überblick über die angloamerikanische und deutsche Managementkultur hat. Er besitzt die akademische Doppelqualifikation von Psychologie und Ökonomie und arbeitet vorwiegend im Feld der sozialen Steuerung von Organisationen.

Kulturthemen wie Employer Branding werden in den kommenden Jahren einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung internationaler Konzerne leisten. Seit 2008 ist er Referent für MBA Human Resources Management und Master in Projektmanagement in Heidelberg – Ludwigshafen (www.mba-hrm.de).

E-Mail: rgeschwill@t-online.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Untersuchungsergebnisse des Gallup-Instituts zur Arbeitszufriedenheit	7
Abb. 1.2	Zu- und Abwanderung in Deutschland	8
Abb. 1.3	Zusammenhang von Unternehmenskultur und Erfolg	9
Abb. 1.4	Entwicklung Merger in Deutschland	10
Abb. 1.5	Human Resource Management (Devanna et al, 1999)	14
Abb. 1.6	Organizational Commitment (Vgl. Arnold 2005), eigene Darstellung	21
Abb. 1.7	Bedürfnispyramide nach Maslow	23
Abb. 1.8	Ebenen des Bewusstseins nach Häusel	25
Abb. 1.9	Limbic Map	26
Abb. 1.10	Aspekte von Employability	27
Abb. 1.11	Anreiz-Beitrags-Verhältnis	29
Abb. 1.12	Determinanten für Produktivität	30
Abb. 2.1	Erkennbarkeit durch Differenzierung	34
Abb. 2.2	Leistung und Mitarbeiterbindung als Beitrag für Commitment	36
Abb. 2.3	Treiber für Leistung und Mitarbeiterbindung	36
Abb. 2.4	Aspekte von Employer Branding	40
Abb. 3.1	Weniger geringe Güte bleibt geringe Güte	58
Abb. 3.2	Betriebsergebnisermittlung eines Großhandelsunternehmens	62
Abb. 3.3	Cash-Value-Added-Ermittlung eines Großhandelsunternehmens	63
Abb. 3.4	Balanced-Scorecard-Ansatz	64
Abb. 3.5	Beispiel eines Organigramms	70
Abb. 3.6	Beispiel eines Hauptgeschäftsprozesses	72
Abb. 3.7	Neben- und Hilfsprozesse	73
Abb. 3.8	Anforderungskriterien	76
Abb. 3.9	Ablauf Job-Rotation	83
Abb. 3.10	Karrierpfade	91
Abb. 3.11	Rekrutierungskanäle (ICR Social Media Recruiting Report 2012)	94
Abb. 3.12	Kontaktpyramide. (Nerdinger F et al. 2008)	95
Abb. 3.13	Mut zur Größe anderer	111

Abb. 4.1	Regelkreis Zielvereinbarung	119
Abb. 4.2	Ablauf einer Vorgesetztenbeurteilung	127
Abb. 4.3	Job-Enlargement/Job-Enrichment	129
Abb. 4.4	Organisation von Projektmanagement	136
Abb. 4.5	Schematischer Ablauf eines Projektes	138
Abb. 4.6	Teamentwicklungsuhr	143
Abb. 4.7	Moderatoren-Roll-out	146
Abb. 4.8	Workshop-Kaskade	147
Abb. 4.9	Ablauf einer Zukunftskonferenz	149
Abb. 4.10	Ablauf einer Großgruppen-Konferenz	152
Abb. 5.1	Alternative Karrierepfade	158
Abb. 5.2	Entwicklungsrichtungen nach Schein	160
Abb. 5.3	360 Grad-Bewertung	163
Abb. 5.4	Beispiel für eine Rollenspiel-Übung	165
Abb. 5.5	Vorgehensweise zur Erstellung eines Potenzialgutachtens	168
Abb. 5.6	Budgeterstellung und Mitarbeiterfördergespräch	175
Abb. 5.7	Phasen des Mitarbeiterfördergesprächs	177
Abb. 5.8	Megatrend Frauen. (Horx M, Vortrag auf Tagung „Heidelberger Energieforum“ in Heidelberg, am 1./2. Juni 2004)	184
Abb. 5.9	Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund	185
Abb. 5.10	Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung	185
Abb. 5.11	Geburten- und Beschäftigtenquote der Frauen	186
Abb. 5.12	Bevölkerungszahl und -struktur (Bundesamt für Statistik 2013)	187
Abb. 5.13	Beschäftigtenquote älterer Menschen (OECD)	188
Abb. 5.14	Knowledge Management	190
Abb. 5.15	Strategische Ziele und operative Maßnahmen – Kulturfaktoren. (Friederichs P (2001), Wachstum durch Unternehmenskultur und Changeability, in: Friederichs P, Althausen U, S. 36)	197
Abb. 5.16	Kulturdimensionen im Vergleich	198

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Vergleich von Investitionen in Sach- und Humankapital	13
Tab. 3.1	Beispiele für ein Personalberichtswesen	60
Tab. 3.2	Stufen der Strategieentwicklung	61
Tab. 3.3	Control Panel einer Balanced Scorecard (BSC)	71
Tab. 3.4	Abgrenzung Funktionsbeschreibung zur Stellenbeschreibung	73
Tab. 3.5	Beispiel Funktionsbeschreibung	74
Tab. 3.6	Beispiel eines Soll-Stellenplans	75
Tab. 3.7	Beispiel eines Anforderungsprofils	77
Tab. 3.8	Möglichkeiten interner Rekrutierung	81
Tab. 3.9	Lernzielkatalog für die Berufsausbildung (Abteilung Controlling)	85
Tab. 3.10	Beispiel einer Nachfolgeplanung	89
Tab. 3.11	Kriterienraster zur Auswahl einer externen Rekrutierungsmethode	93
Tab. 3.12	Rekrutierungsmethoden	94
Tab. 3.13	Informationsaufnahme in Bit pro Sekunde	95
Tab. 4.1	Management-by-Techniken	120
Tab. 4.2	Beispiel einer Mitarbeiterbefragung im Außendienst	123
Tab. 4.3	Auszug aus einem Fragebogen zum Führungskräfte-Feedback	128
Tab. 4.4	Vor- und Nachteile des Führungskräfte-Feedbacks	128
Tab. 4.5	Arten von Teamarbeit	134
Tab. 4.6	Auswahlkriterien für Projektleiter	136
Tab. 4.7	Auswirkungen von Quality Circles	139
Tab. 4.8	Workshopvorbereitung	145
Tab. 5.1	Lebensphasen nach Schein	162
Tab. 5.2	Methoden der Datenerhebung bei der 360 Grad-Bewertung	163
Tab. 5.3	Vorgehensweise bei der 360 Grad-Bewertung	164
Tab. 5.4	Vor- und Nachteile einer 360 Grad-Bewertung	164
Tab. 5.5	Vor- und Nachteile von Potenzial-Assessment- Centern	167
Tab. 5.6	Gliederung eines Potenzialgutachtens	168

Tab. 5.7	Beispiel eines Fragebogens zur Potenzialbegutachtung.....	169
Tab. 5.8	Vor- und Nachteile von Potenzialgutachten	172
Tab. 5.9	Beispiel für den Ablauf eines Mitarbeiterfördergespräches	177
Tab. 5.10	Entwicklungsplan im Rahmen eines Mitarbeiterfördergespräches.....	178
Tab. 5.11	Beispiel eines Coachingplans	180
Tab. 5.12	Gründe für das Scheitern von Entsendungen	199
Tab. 5.13	Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz	199
Tab. 5.14	Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen bei Entsendungen	200
Tab. 5.15	Vorbereitung auf die Entsendung	200
Tab. 5.16	Potenzialeinschätzungsverfahren	202
Tab. 5.17	Checkliste für den Auslandseinsatz	203
Tab. 5.18	Die Exporteure weltweit	204
Tab. 6.1	Kompetenz-Matrix	210
Tab. 6.2	Handlungsempfehlungen zum Employer Branding	211
Tab. 6.3	Handlungsempfehlungen zur Rekrutierung	212
Tab. 6.4	Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterbindung	212
Tab. 6.5	Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterentwicklung.....	213