

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Abbildungsverzeichnis	XXI
1. Arbeiten 4.0 – Leben in der neuen Normalität	1
1.1. Einführung	1
1.2. Wie sich die Arbeitswelt verändert	2
1.2.1. Starre Kommunikation versus grenzenloser Informationsaustausch	5
1.2.2. Tief gegliederte Organigramme versus agile Netzwerke	6
1.2.3. Analoge versus digitale Jobs	6
1.2.4. Wissen als singulärer Machtfaktor versus Konnektivität	6
1.2.5. Feste Arbeitsbeziehungen versus „Hiring-on-Demand“	7
1.2.6. Traditionelle Arbeitsformen versus „Always-on-Mentalität“	8
1.2.7. Präsenz- versus Ergebniskultur	8
1.2.8. Fremdsteuerung versus Selbstmanagement	9
1.2.9. Loyalität versus „Employee Experience“	9
1.2.10. Manager mit Kontrollzwang versus „Digital Leader“	10
1.3. ... und was dies für das Personalmanagement bedeutet	11
1.3.1. Neuausrichtung der Mitarbeiter-Akquise	11
1.3.2. Redimensionierung der Organisation	12
1.3.3. Modernisierung des technologischen Arbeitsumfelds	12
1.3.4. Ausarbeitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen	13
1.3.5. Entwicklung flexibler Formen der Zusammenarbeit	13
1.3.6. Analyse der Kommunikationsstrukturen	13
1.3.7. Überprüfung des Leistungsmanagements	14
1.3.8. Optimierung der Lernkultur	14
1.3.9. Überarbeitung der Bildungsprogramme für Führungs- kräfte	14
1.3.10. Design eines „Company Care“-Konzepts	15
2. Compensation Management – Leistungsorientierte und marktgerechte Vergütung	16
2.1. Einführung	16
2.2. Struktur und elementare Komponenten des Vergütungs- managements	17
2.2.1. Grundentgelt als funktionsbezogene Komponente	18
2.2.2. Variable Vergütung als leistungsorientierte Komponente	19
2.3. Vergütungsbandbreiten und Benchmarking	23
2.4. Fazit	25

3. Diversity Management – Förderung und Nutzung personeller Vielfalt ...	27
3.1. Einführung	27
3.2. Zielsetzungen des Diversity Managements	28
3.3. Gründe für die Etablierung eines Diversity Managements	29
3.4. Erfolgsvoraussetzungen	30
3.4.1. Commitment der Unternehmensleitung	30
3.4.2. Formulierung von Leitlinien und Prinzipien	31
3.4.3. Verabschiedung eines Maßnahmenkatalogs	31
3.4.4. Festlegung der Verantwortlichkeiten	32
3.4.5. Regelungen für den Umgang mit Konflikten	32
3.5. Handlungsfelder und Umsetzungsmaßnahmen	32
3.5.1. Handlungsfeld: Personalbeschaffung	33
3.5.2. Handlungsfeld: Personalentwicklung	34
3.5.3. Handlungsfeld: Führung und Personalpflege	34
3.5.4. Handlungsfeld: Kommunikation und Marketing	35
3.6. Maßnahmencontrolling	36
3.7. Fazit	37
4. Expatriate Management – Professionelle Gestaltung von Auslandsentsendungen	38
4.1. Einführung	38
4.2. Bedeutung des Expatriate Managements	38
4.3. Zentrale Elemente des Expatriate Managements	39
4.4. „Pre-Delegation Phase“ – Vorbereitung von Auslandseinsätzen	40
4.4.1. Beratungsgespräch	40
4.4.2. Besuch des Gastlandes	41
4.4.3. Schulungen	41
4.4.4. Relocation Service	41
4.4.5. Erfahrungsaustausch	42
4.5. „Delegation Phase“ – Betreuung während des Auslandseinsatzes	42
4.5.1. Mentoring	42
4.5.2. Patensystem im Gastland	42
4.5.3. Kontakt mit dem Heimatland	43
4.5.4. Heimreisen	43
4.5.5. Rückkehrorganisation	43
4.6. „Repatriation Phase“ – Rückkehr nach dem Auslandseinsatz	44
4.6.1. Re-Integration	44
4.6.2. Wissenstransfer und Erfahrungspartnerschaften	44
4.7. Fazit	44
5. Fachlaufbahn – Karriere nicht nur im Management	45
5.1. Einführung	45
5.2. Merkmale eines Fachexperten	46
5.3. Elemente einer Fachlaufbahn	46
5.4. Fazit	51

6. Führungsfeedback – 360-Grad-Feedback als Instrument in der Führungskräfteentwicklung	52
6.1. Einführung	52
6.2. Feedback als Basis für individuelles Wachstum	52
6.3. Zielsetzungen des Feedback-Verfahrens	53
6.4. Voraussetzungen bei der Einführung dieses Feedback-Verfahrens	54
6.5. Ablauf des Feedback-Verfahrens	57
6.6. Fazit	59
7. Generation Management – Ansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels	60
7.1. Einführung	60
7.2. Wertschätzung von Erfahrung und Potenzial	60
7.3. Demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	61
7.4. Handlungsfelder einer an den Generationen orientierten Personalentwicklung	62
7.4.1. Sicherung des erfolgskritischen Wissens	62
7.4.2. Erhaltung und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter („Employability“)	63
7.4.3. Etablierung einer lebensphasenbezogenen Personalentwicklung	64
7.4.4. Förderung der individuellen Work-Life-Balance	64
7.5. Maßnahmen eines Generationenmanagement-Konzepts	65
7.5.1. Self-Assessment („Check your life balance!“)	65
7.5.2. Mid-Career-Workshop	66
7.5.3. Individuelle Beratung	66
7.5.4. Kompetenzentwicklung	67
7.5.5. Gesundheitsmanagement und mentale Fitness	67
7.5.6. Einzelcoaching	67
7.5.7. Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel)	68
7.5.8. Kompetenztandem	68
7.5.9. Erfahrungszirkel	68
7.5.10. Neue Arbeitsformen	68
7.6. Fazit	69
8. Homeoffice – Modernes Arbeitsmodell mit Chancen und Herausforderungen	70
8.1. Einführung	70
8.2. Argumente für und gegen Homeoffice als dauerhafte Normalität	70
8.2.1. Gemeinschaftskultur vs. Autonomiestreben	71
8.2.2. Ergebnisorientiertes Management vs. empathisches Führen	73
8.2.3. Fremdorganisation vs. Selbstmanagement	75

8.2.4.	Spontane Kommunikation vs. geplante Interaktion	76
8.2.5.	Soziale Integration vs. Exklusion	76
8.3.	Fazit	77
9.	Karenz und Karriere – Maßnahmen zur optimalen Planung der Karenzzeit und des Wiedereinstiegs	79
9.1.	Einführung	79
9.2.	Beteiligte am Entwicklungsprozess	80
9.2.1.	Führungskraft	81
9.2.2.	Mentor während der Karenzzeit	81
9.2.3.	Personalentwickler	82
9.2.4.	Betriebsrat	82
9.3.	Entwicklungsprozess und dessen Elemente	83
9.3.1.	Nominierung eines Mentors	84
9.3.2.	Mitarbeitergespräch vor Karenzantritt	84
9.3.3.	Organisation von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen während der Karenzzeit	85
9.3.4.	Planung des Wiedereinstiegs	86
9.3.5.	Mitarbeitergespräch beim Wiedereinstieg	87
9.4.	Fazit	87
10.	Kompetenzen 4.0 – Schlüssel zum Erfolg in der Informationsgesellschaft ...	88
10.1.	Einführung	88
10.2.	Digitale Grundkompetenz	90
10.2.1.	Kommunikations- und Vernetzungskompetenz	91
10.2.2.	Online- und Medienkompetenz	92
10.2.3.	IT-Anwendungskompetenz	92
10.2.4.	Informationsverarbeitungskompetenz	92
10.2.5.	Datensicherheitskompetenz	93
10.2.6.	Digitale Prozesskompetenz	93
10.2.7.	Selbstmanagement und Eigenverantwortlichkeit	94
10.2.8.	Lernbereitschaft und Agilität	94
10.3.	Fazit	94
11.	Leadership 4.0 – Führung im digitalen Zeitalter	95
11.1.	Einführung	95
11.2.	Warum Führung sich ändern muss	95
11.3.	Was Mitarbeiter morgen können müssen	99
11.4.	Was Digital Leader können müssen	101
11.5.	Wofür man sich zukünftig bei der Führung entscheiden muss	103
11.6.	Fazit	107
12.	Lernen 4.0 – Revolution in der Bildung	108
12.1.	Einführung	108
12.2.	Trends eines radikalen Wandels der Lernkultur	110
12.2.1.	Lernen 4.0 setzt auf Eigenverantwortung	110
12.2.2.	Lernen 4.0 verschmilzt mit Arbeiten 4.0	110

12.2.3.	Lernen 4.0 nutzt digitale Lernmethoden	111
12.2.4.	Lernen 4.0 bedient sich sozialer Netzwerke	112
12.2.5.	Lernen 4.0 setzt auf verstärkte Kollaboration	112
12.2.6.	Lernen 4.0 basiert auf intensiver Reflexion	113
12.2.7.	Lernen 4.0 ist spontan und situativ	114
12.3.	Fazit	114
13.	Mentoring – Im Tandem auf dem Weg zum Erfolg	115
13.1.	Einführung	115
13.2.	Mentoring im Wandel der Zeit	115
13.3.	Formen des Mentoring	116
13.4.	Beteiligte beim Mentoring	117
13.5.	Ziele des Mentoring	119
13.6.	Werthaltungen und Prozesselemente beim Mentoring	121
13.7.	Fazit	122
14.	Mitarbeiterbefragung – Seismograf für die Entwicklung von Organisationen	123
14.1.	Einführung	123
14.2.	Mitarbeiterbefragungen zur Erhebung von Stimmungen und Meinungen	124
14.3.	Ablauf und Vorgangsweise bei Mitarbeiterbefragungen	124
14.3.1.	Vorbereitung einer Mitarbeiterbefragung	125
14.3.2.	Konzeption des Fragebogens	125
14.3.3.	Information und Kommunikation an die Beteiligten	126
14.3.4.	Durchführung der Befragung	126
14.3.5.	Ergebnispräsentation	127
14.3.6.	Maßnahmenumsetzung	127
14.3.7.	Prozessevaluation	128
14.4.	Fazit	128
15.	Mitarbeitergespräch – Persönliches Wachstum im Fokus der Mitarbeiterführung	129
15.1.	Einführung	129
15.2.	Zielrichtung und Inhalte des Mitarbeitergesprächs	129
15.2.1.	Leistungskomponente	130
15.2.2.	Entwicklungskomponente	130
15.3.	Für Ziele sorgen	131
15.4.	Konstruktives Feedback und seine Funktion	132
15.5.	Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs	133
15.6.	Fazit	134
16.	Performance Management – Höhere Produktivität durch Steuerung der Leistung	135
16.1.	Einführung	135
16.2.	Konzept und Charakteristika des Performance Managements	135

16.3.	Idee des Performance Managements	136
16.4.	Beteiligte beim Performance Management	137
16.5.	Phasen des Performance Managements	138
16.6.	Elemente und Instrumente des Performance Managements	140
16.6.1.	Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern	140
16.6.2.	Monitoring und Feedback	142
16.6.3.	Mitarbeitergespräche	142
16.6.4.	Konsequenzen des Performance Managements	143
16.7.	Mögliche Fehlerquellen bei der Implementierung	143
16.8.	Fazit	144
17.	Personalentwicklung 4.0 – Mehr Empowerment und weniger Management	145
17.1.	Einführung	145
17.2.	Neue Wertvorstellungen und andere Erwartungen	148
17.3.	Neue Ansätze und Methoden der Personalentwicklung 4.0	149
17.3.1.	„People show their expertise“ – Mitarbeiter posten ihre Profile	149
17.3.2.	„People find their strengths“ – Mitarbeiter analysieren ihre Stärken	150
17.3.3.	„People design their development“ – Mitarbeiter bestimmen ihre Entwicklung	150
17.3.4.	„People meet jobs“ – Mitarbeiter orientieren sich am internen Stellenmarkt	151
17.4.	Fazit	152
18.	Potenzialanalyse – Assessment Center unter der Lupe	153
18.1.	Einführung	153
18.2.	Entstehung und Grundidee des Assessment Centers	153
18.3.	Vorteile von ACs	154
18.4.	Schwachpunkte von ACs	157
18.5.	Fazit	158
19.	Potenzialentwicklung – Schlummerndes zum Vorschein bringen	159
19.1.	Einführung	159
19.2.	Potenzial – Versuch einer Begriffsklärung	159
19.3.	Indikatoren zur Potenzialerkennung	160
19.4.	Instrumente zur Potenzialeinschätzung	161
19.5.	Prozess der Potenzialanalyse	163
19.6.	Fazit	165
20.	Projektlaufbahn – Karriere im Projektmanagement	166
20.1.	Einführung	166
20.2.	Beweggründe für eine eigene Projektmanagementlaufbahn	166
20.3.	Themenfelder und Elemente der Projektmanagementlaufbahn	168
20.3.1.	Kompetenzmanagement	169
20.3.2.	Funktionswertigkeit	169

20.3.3.	Vergütungssystem	170
20.3.4.	Auswahl von Projektmanagern	170
20.3.5.	Führungssystem	170
20.3.6.	Zertifizierung	171
20.3.7.	Potenzialanalyse	171
20.3.8.	Personalentwicklung	171
20.3.9.	Aus- und Weiterbildung	171
20.3.10.	Unternehmenskultur	172
20.4.	Fazit	172
21.	Shared Services im Personalbereich – Effizienz durch die Optimierung der Prozesse	173
21.1.	Einführung	173
21.2.	Rollen und Aufgaben im Personalmanagement	173
21.3.	Idee und Konzept eines Shared Service	175
21.4.	Erfolgsvoraussetzungen und Produktivitätshebel	175
21.4.1.	Konzentration der Aufgaben an einem Standort	175
21.4.2.	Klare Definition der Personalprozesse	176
21.4.3.	Vereinheitlichung der IT-Landschaft	177
21.4.4.	Kompetenzorientierte Zuordnung der Mitarbeiter	178
21.4.5.	Durchgängige Kunden- und Serviceorientierung	178
21.5.	Struktur eines Shared Service Centers	179
21.5.1.	Stufe 1 – Self-Service-Systeme	180
21.5.2.	Stufe 2 – First-Level-Support durch Service-Agenten	180
21.5.3.	Stufe 3 – Second-Level-Support durch Service-Spezialisten	180
21.6.	Organisation und Leistungsmessung im Shared Service Center	180
21.7.	Fazit	181
22.	Talent Management – Gewinnung der Garanten für den Unternehmenserfolg	183
22.1.	Einführung	183
22.2.	Erkennungsmerkmale eines Talents	183
22.3.	Heuristische Begriffsdefinition	184
22.3.1.	Performance	185
22.3.2.	Verantwortungsbereitschaft	185
22.3.3.	Mobilität	185
22.3.4.	Erfahrungshintergrund	185
22.4.	Prinzipien eines nachhaltigen Talent Managements	185
22.4.1.	Commitment der Führungskräfte	186
22.4.2.	Steuerung des Prozesses durch das Personalmanagement	186
22.4.3.	Entwicklungsrahmen mit bedarfsorientierten Methoden	186

22.5.	Struktur und Ablauf des Talent-Management-Prozesses	187
22.6.	Fazit	190
23.	Transfermanagement – Erfolgsfaktor für die berufliche Bildung und persönliche Entwicklung	191
23.1.	Einführung	191
23.2.	Transfermanagement ist mehr als nur Kontrolle der Aufwendungen	192
23.3.	Transferorientierte Steuerung von Bildungs- und Kompetenzentwicklungsprozessen	192
23.3.1.	Planungsphase	193
23.3.2.	Durchführungsphase	194
23.3.2.1.	Off-the-job-Maßnahmen	195
23.3.2.2.	On-the-job-Maßnahmen	196
23.3.2.3.	Near-the-job-Maßnahmen	196
23.3.3.	Transferphase	197
23.4.	Transferkontrolle	197
23.5.	Fazit	198
24.	Trennungsmangement – Ein Ende ohne Schrecken	199
24.1.	Einführung	199
24.2.	Herausforderungen bei der Freisetzung von Mitarbeitern	200
24.3.	Mögliche Folgen eines ungesteuerten Mitarbeiterabbaus	202
24.4.	Etablierung einer Trennungskultur	203
24.5.	Zielgruppengerechte Planung der Kommunikation	204
24.5.1.	Betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte	205
24.5.2.	Belegschaftsvertretung	207
24.5.3.	Verbleibende Belegschaft	207
24.5.4.	Zukünftige Mitarbeiter	207
24.6.	Fazit	208
25.	Vergütung 4.0 – Grundgedanken und Schwerpunkte von „New Pay“	209
25.1.	Einführung	209
25.2.	Was verbirgt sich hinter „New Pay“?	209
25.2.1.	Dimensionen von „New Pay“	210
25.2.1.1.	Fairness	210
25.2.1.2.	Transparenz	211
25.2.1.3.	Partizipation	212
25.2.1.4.	Flexibilität	212
25.2.1.5.	Führung	213
25.2.1.6.	Conclusio	213
25.2.2.	Vergütungsalternativen bei „New Pay“	214
25.2.2.1.	Mehr Zeit statt Geld	214
25.2.2.2.	Mehr Flexibilität statt Geld	214
25.2.2.3.	Mehr Kollegialität statt Einzelkämpfertum	214
25.2.2.4.	Mehr Offenlegung statt Geheimnistuerei	215

25.2.2.5.	Mehr Gemeinwohl statt Einzelwohl	215
25.2.2.6.	Bewusste Unvollständigkeit („Permanent Beta“)	215
25.3.	Fazit	216
26.	Zielvereinbarungen – Kardinalfehler beim Führen mit Zielen	217
26.1.	Einführung	217
26.2.	Irrtümer und Fehler	219
26.2.1.	Kardinalfehler 1: Ziele sind nicht strategiekonform	219
26.2.2.	Kardinalfehler 2: Ziele sind nur bedingt akkordierbar	220
26.2.3.	Kardinalfehler 3: Ziele sind schwer messbar	220
26.2.4.	Kardinalfehler 4: Ziele sind inputorientiert	221
26.2.5.	Kardinalfehler 5: Ziele sind nicht sinnvoll quantifizierbar	222
26.2.6.	Kardinalfehler 6: Ziele konzentrieren sich nicht auf das Wesentliche	222
26.2.7.	Kardinalfehler 7: Ziele finden keine Zustimmung	222
26.2.8.	Kardinalfehler 8: Ziele begünstigen Einzelinteressen	223
26.2.9.	Kardinalfehler 9: Ziele werden nicht laufend überprüft ...	223
26.2.10.	Kardinalfehler 10: Ziele verlieren an Bedeutung	223
26.3.	Fazit	224
Literaturverzeichnis		225
Autorenprofil		231
Stichwortverzeichnis		233