

Inhalt

Vorwort.....	IX
Die Autoren	XI
1 Rahmenbedingungen für ein agiles Personalmanagement	1
1.1 Globalisierte Wissensarbeit.....	2
1.1.1 Das Talent zur Innovation.....	3
1.1.2 Mehr als nur Kundenzufriedenheit.....	4
1.2 Scrum	5
1.2.1 Klassisches Projektmanagement.....	6
1.2.2 Was machen agile Methoden anders?.....	7
1.2.3 Das Toyota Production System – ein Kulturwandel	10
1.3 Die Prinzipien von Scrum.....	11
1.3.1 Die Werte von Scrum.....	13
1.3.2 Die Organisationsprinzipien	13
1.3.3 Die Rollen	14
1.3.4 Das Prozessmodell	15
2 Change Management.....	19
2.1 Scrum – eine Kulturfrage.....	21
2.1.1 Management – ein neues Menschenbild ist nötig.....	22
2.1.2 Führung – Coaches statt Vorgesetzte	24
2.2 Das agile Organisationsmodell.....	29
2.3 Die klassische Personalabteilung – zwischen den Stühlen.....	33
3 Personalbeschaffung und Personalauswahl	41
3.1 Wie Sie die besten Mitarbeiter erst gar nicht bekommen	41
3.2 Agilität ist Wertschätzung für Talente	43
3.3 Grundsätze agiler Personalsuche	44
3.4 Kompetenzprofile für Product Owner und ScrumMaster	46
3.5 Talentpipelines aufbauen	54
3.6 Der Auswahlprozess.....	55
3.7 Einarbeitung und Integration.....	58
3.8 Die Rolle der Personalabteilung.....	60

4 Talent Management & Retention	65
4.1 Warum Talentmanagement ?	67
4.2 Wie man die richtigen Talente findet	68
4.2.1 Talentsuche in der Implementierungsphase	70
4.2.2 Talentsuche, wenn bereits mit Scrum gearbeitet wird	72
4.3 Talent Retention	74
4.4 Aus welchen Gründen Mitarbeiter bleiben	75
4.5 Zuständigkeit für Weiterentwicklung und Karriere	78
4.5.1 Weiterentwicklung aus zwei Perspektiven	78
4.5.2 Die vermittelnde Rolle der Personalabteilung	80
4.5.3 Den Einzelnen entwickeln – ein Wort zu Zertifizierungen	81
4.5.4 Das Team entwickeln	85
4.6 Karriere im agilen Unternehmen	86
4.6.1 Karrieremodelle – Option Expertenlaufbahn	87
4.6.2 Erfolgsfaktoren von Karrieremodellen	91
5 Performancemanagement	95
5.1 Schwächen des klassischen Performancemanagements	95
5.2 Anforderungen an das Performancemanagement in agilen Organisationen	97
5.3 Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen	100
5.3.1 Mitarbeitergespräche mit dem einzelnen Mitarbeiter	102
5.3.2 Mitarbeitergespräche mit dem Team	105
5.4 Zielvereinbarungen	108
5.4.1 Entwicklungsziele des Mitarbeiters	111
5.4.2 Teamziele	113
6 Compensation und Benefits	121
6.1 Grundprinzipien der Motivation	123
6.2 Arbeitsbedingungen in einem agilen Umfeld	125
6.3 Immaterielle Arbeitsbedingungen	126
6.4 Vergütung im Scrum-Umfeld	129
6.4.1 Vergütungsmodelle	130
6.4.2 Die Gestaltung des Fixgehalts in agilen Unternehmen	132
6.4.3 Variable Gehälter	134
6.4.4 Benefits	135
6.4.5 Incentives	137
6.5 Vergütung als Umdenkprozess	139
7 Trennungsmanagement	143
7.1 Trennungen in einer agilen Organisation	144
7.2 Interne Trennungen	146
7.3 Problemfelder endgültiger Trennungen	148
7.3.1 Der Manager geht	150

7.3.2	Der ScrumMaster geht	150
7.3.3	Der Product Owner geht.....	151
7.3.4	Ein Teammitglied geht.....	152
7.4	Betroffene der Trennung.....	152
7.5	Umgang mit Trennungsprozessen	156
8	Leadership	163
8.1	Klassisches Führungsverständnis	163
8.2	Führungsverständnis in der agilen Organisation	165
8.3	Die Transition zur agilen Führungskraft.....	166
8.4	Agile Selbstführung	171
8.4.1	Agile Selbstführung: Der Manager	172
8.4.2	Agile Selbstführung: Der Product Owner.....	175
8.4.3	Agile Selbstführung: Der ScrumMaster	177
8.4.4	Agile Selbstführung: Das Teammitglied.....	179
8.5	Führungsinstrumente im Rahmen eines agilen Führungsverständnisses	181
8.5.1	Führungsinstrumente des ScrumMasters	181
8.5.2	Führungsinstrumente des Product Owners	183
8.5.3	Führungsinstrumente des Teams.....	184
8.5.4	Führungsinstrumente des Managers.....	184
9	Erfolgsfaktoren des Personalmanagements.....	187
9.1	Strategisches Personalmanagement als Erfolgsfaktor in agilen Unternehmen.....	189
9.2	Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor des Personalmanagements in agilen Unternehmen.....	192
9.3	Agile Strukturen als Erfolgsfaktor des Personalmanagements.....	194
9.3.1	Die Gestaltung der operativen HR-Funktionen	194
9.3.2	Die Gestaltung von HR-Projekten mit Scrum	196
9.3.3	Transformation vom klassischen zum agilen Personalmanagement.....	197
9.4	Kompetenzen der Personaler in agilen Unternehmen	199
10	Plädoyer für ein agiles Personalmanagement	203
Literatur		213
Index		217