

# Inhaltsverzeichnis

Vorworte .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XXI
<b>1. Arbeiten 4.0 – Leben in der neuen Normalität .....</b>	<b>1</b>
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 Führungskräfte .....	14
1.3.10. Design eines „Company Care“-Konzepts .....	15
<b>2. Compensation Management – Leistungsorientierte und marktgerechte Vergütung .....</b>	<b>16</b>
2.1. Einführung .....	16
2.2. Struktur und elementare Komponenten des Vergütungsmanagements .....	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

<b>6.</b>	<b>Führungsfeedback – 360-Grad-Feedback als Instrument in der Führungskräfteentwicklung</b>	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
<b>7.</b>	<b>Generation Management – Ansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels</b>	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
<b>8.</b>	<b>Homeoffice – Modernes Arbeitsmodell mit Chancen und Herausforderungen</b>	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
<b>9.</b>	<b>Karenz und Karriere – Maßnahmen zur optimalen Planung der Karenzzeit und des Wiedereinstiegs .....</b>	<b>79</b>
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 Entwicklungs- maßnahmen während der Karenzzeit .....	85
9.3.4.	Planung des Wiedereinstiegs .....	86
9.3.5.	Mitarbeitergespräch beim Wiedereinstieg .....	87
9.4.	Fazit .....	87
<b>10.</b>	<b>Kompetenzen 4.0 – Schlüssel zum Erfolg in der Informationsgesellschaft ...</b>	<b>88</b>
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
<b>11.</b>	<b>Leadership 4.0 – Führung im digitalen Zeitalter .....</b>	<b>95</b>
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
<b>12.</b>	<b>Lernen 4.0 – Revolution in der Bildung .....</b>	<b>108</b>
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
<b>13.</b>	<b>Mentoring – Im Tandem auf dem Weg zum Erfolg .....</b>	<b>115</b>
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
<b>14.</b>	<b>Mitarbeiterbefragung – Seismograf für die Entwicklung von Organisationen .....</b>	<b>123</b>
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
<b>15.</b>	<b>Mitarbeitergespräch – Persönliches Wachstum im Fokus der Mitarbeiterführung .....</b>	<b>129</b>
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
<b>16.</b>	<b>Performance Management – Höhere Produktivität durch Steuerung der Leistung .....</b>	<b>135</b>
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.	<b>Personalentwicklung 4.0 – Mehr Empowerment und weniger Management</b> .....	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.	<b>Potenzialanalyse – Assessment Center unter der Lupe</b> .....	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.	<b>Potenzialentwicklung – Schlummerndes zum Vorschein bringen</b> .....	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.	<b>Projektlaufbahn – Karriere im Projektmanagement</b> .....	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
<b>21.</b>	<b>Shared Services im Personalbereich – Effizienz durch die Optimierung der Prozesse .....</b>	<b>173</b>
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
<b>22.</b>	<b>Talent Management – Gewinnung der Garanten für den Unternehmenserfolg .....</b>	<b>183</b>
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
<b>23.</b>	<b>Transfermanagement – Erfolgsfaktor für die berufliche Bildung und persönliche Entwicklung .....</b>	<b>191</b>
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
<b>24.</b>	<b>Trennungsmanagement – Ein Ende ohne Schrecken .....</b>	<b>199</b>
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
<b>25.</b>	<b>Vergütung 4.0 – Grundgedanken und Schwerpunkte von „New Pay“ .....</b>	<b>209</b>
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
<b>26.</b>	<b>Zielvereinbarungen – Kardinalfehler beim Führen mit Zielen .....</b>	<b>217</b>
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