

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
Hybrid Work – so sieht die neue Arbeitswelt aus	15
1 Hybrid Work – gekommen, um zu bleiben	17
1.1 New Work braucht New Human-Resource-Management	17
1.2 Auflösen des Produktivitätsdilemmas – wie kommen wir raus aus der Performance-Paranoia?	19
1.3 Wie die HR-Transformation gelingen kann	21
1.4 Literatur	23
2 Quiet Quitting – TikTok-Hype oder doch ernst zu nehmendes Phänomen?	25
2.1 Flexibilität	27
2.2 Organisationskultur	29
2.3 Führung	31
2.4 Quiet Hiring – die Lösung des Problems von Quiet Quitting?	32
2.5 Literatur	34
3 Arbeitsrechtliche Aspekte hybrider Arbeit	37
3.1 Einleitung	37
3.2 Begrifflichkeiten	37
3.3 (Kein) Anspruch auf mobiles Arbeiten	38
3.3.1 (Noch) kein gesetzlicher Anspruch	39
3.3.2 Kollektivvertragliche Regelungen	40
3.3.3 Arbeitsvertrag (mit betrieblicher Übung und Gleichbehandlungsgrundsatz)	41
3.3.4 Bestimmung des Arbeitsorts mittels Direktionsrecht	41
3.3.5 Betriebsbedingte (Änderungs-)Kündigung	42
3.4 Beteiligungsrechte des Betriebsrats	43
3.5 Arbeitsschutz	43
3.5.1 Arbeitszeit	44
3.5.2 Weitere Aspekte des Arbeitsschutzes	46
3.6 Unfallversicherungsschutz	46
3.7 Daten- und Geheimnisschutz	47
3.8 Ausstattung von Homeoffice und mobiler Arbeit	47
3.9 Fazit	48
3.10 Literatur	49

Employee Journey	53
4 Employee Experience Organization	55
4.1 Human Experience als strategischer Stellhebel der Zukunft	55
4.2 Der Wandel hin zur menschenzentrierten Arbeitsorganisation	57
4.3 Die Bedeutung und Bewertung der Employee Experience	60
4.4 Employee Journey Mapping	61
4.5 Hybrid Work in der Organisation – Zielgruppenformate statt Teamformate	63
4.6 Wie gute Zielgruppenformate aussehen können	66
4.7 Fazit	68
4.8 Literatur	68
5 Onboarding in hybriden Arbeitswelten – Herausforderungen und Lösungsansätze	71
5.1 Die Bedeutung von Onboarding in hybriden Arbeitswelten	71
5.2 Definition und Einordnung von »Onboarding«	71
5.3 Definition und Einordnung von hybriden Arbeitswelten	73
5.4 Besondere Herausforderungen des Onboardings in hybriden Arbeitswelten	75
5.5 Beispiele aus der Praxis	77
5.5.1 Apetito AG	77
5.5.2 Henkel AG & Co. KGaA	79
5.5.3 Vodafone GmbH	82
5.6 Lösungsansätze zur Gestaltung von Onboarding in hybriden Arbeitswelten	84
5.7 Fazit und Ausblick	85
5.8 Literatur	86
6 Agile Methods of Performance	89
6.1 Einleitung	89
6.1.1 Neuorientierung im Performance-Management	90
6.1.2 Treiber neuer Ansätze im Performance-Management	92
6.2 Anforderungen und Umsetzung eines agilen Performance-Managements	93
6.2.1 Kennzeichen agiler Performance-Management-Methoden	93
6.2.2 Kontinuierliche Herausforderungen der Gestaltung eines agilen Performance-Managements	96
6.2.3 Gegenüberstellung traditioneller und agiler Performance-Management-Systeme	98
6.2.4 Wege und Lösungsansätze zur Gestaltung eines agilen Performance-Managements	100
6.2.5 Beispiele agiler Tools und Methoden	102
6.2.6 Weitere Umsetzungsbeispiele aus der Praxis	103
6.3 Fazit	104
6.4 Literatur	106

7	Evidenzbasiertes Human-Resource-Management im Kontext hybriden Arbeitens	109
7.1	Neue Arbeitsformen im Kontext hybriden Arbeitens	109
7.2	HRM im Kontext hybriden Arbeitens	111
7.2.1	E-Onboarding und E-Sozialisation	111
7.2.2	Virtuelle Teamarbeit	114
7.2.3	Virtuelle Führung	117
7.3	Wirkung von Arbeit in hybriden Kontexten	121
7.3.1	Schaffung und Nutzung technologiebezogener Ressourcen	121
7.3.2	Organisationale Akkulturation internationaler Beschäftigter	122
7.3.3	Neue Formen der Verwaltung von (hybrider) Arbeit	123
7.4	Fazit zu evidenzbasierten Perspektiven auf HRM im Kontext hybriden Arbeitens	124
7.5	Literatur	124
	New Work – New Learning	129
8	New-Skill-Management	131
8.1	Definition »New Skills«	131
8.2	Stärkung des Skill-Managements	132
8.3	Bedeutung eines Global Mindset	134
8.4	Skilltransfer in die New-Work-Umgebung	135
8.4.1	Führung	136
8.4.2	Technologie	136
8.4.3	Arbeitsweisen und Arbeitstypen	137
8.4.4	People Mobility	138
8.5	Literatur	138
9	Wissensmanagement	141
9.1	Einleitung	141
9.2	Wissensmanagement als Baustein agilen Handelns in Organisationen	141
9.2.1	Ausgangssituation und Bedeutung des Wissensmanagements in einem volatilen Umfeld	142
9.2.2	Gestaltungsmöglichkeiten eines agilen Wissensmanagements am Beispiel der Wissenstreppe 4.0	143
9.3	Herausforderungen für die Umsetzung eines agilen Wissensmanagements in hybriden Teams	145
9.3.1	Wissensorientierte Aufgaben und Anforderungen an das Führungshandeln in hybriden Teams	148
9.3.2	Verantwortung der Führungskraft im strategischen Wissensmanagement	148
9.3.3	Verantwortung der Führungskraft im operativen Wissensmanagement	149
9.4	Fazit	150
9.5	Literatur	151

Hybrid-Work-Infrastruktur und wie HR sie gestaltet	153
10 Personalprozesse und Automatisierung	155
10.1 Einführung in das Thema Personalprozesse	156
10.1.1 Standardisierung von Personalprozessen	156
10.1.2 Klassifizierung von Personalprozessen – eine Taxonomie	157
10.2 Prozessautomatisierung in der HR-Abteilung	158
10.2.1 Technologien und Beispiele	158
10.2.2 Vom Personalprozess zum HR-Workflow im hybriden Arbeitsumfeld ...	160
10.3 Völlig losgelöst? HR-Herausforderung Deskless Workforce	163
10.4 Literatur	165
11 Digitale Human Resources aus sozialpolitischer Sicht	167
11.1 Digitale Human Resources als Ausdruck einer riskanten Arbeitswelt	167
11.2 Die Perspektive von Gesellschaft und Globalisierung	170
11.2.1 Globalisierung	170
11.2.2 Digitale Transformation	171
11.2.3 Demografie und Bevölkerungsentwicklung	174
11.2.4 Covid-19-Pandemie und digitale Kompensation	176
11.3 Die Perspektive der Unternehmen	178
11.4 Die Perspektive der Beschäftigten	180
11.4.1 Kompetenzorientierung und Beschleunigung	180
11.4.2 Flexibilität von Arbeitsbeziehungen	184
11.5 Die Perspektive der Sozialpolitik	186
11.6 Abschluss und Ausblick: digitale Human Resources aus sozialpolitischer Sicht ..	190
11.7 Literatur	191
12 Agiles Arbeiten in Organisationen des digitalen Zeitalters	197
12.1 Der Einfluss der Digitalisierung auf die strategische Ausrichtung produzierender Unternehmen	198
12.2 Process follows strategy: die Herausforderungen an Kommunikation und Kooperation in Prozessen	200
12.3 Structure follows process follows strategy: die Entwicklung der Organisationsstrukturen von Unternehmen	202
12.4 Structure follows process follows strategy triggered by technology: das Modell einer Aufbauorganisation für das digitale Zeitalter	204
12.5 Structure follows process follows strategy triggered and enabled by technology: Digitalisierung als Enabler der agilen Wertschöpfungsorganisation .	211
12.6 Das Arbeiten in agilen Wertschöpfungsorganisationen	212
12.7 Fazit	214
12.8 Epilog	215
12.9 Literatur	216

Talente finden, binden und vernetzen	217
13 Unlock GenZ: eine neue Ära der Talentansprache und des Recruitings	219
13.1 Wer ist die Gen Z und welche Anforderungen stellt sie an Arbeitgeber:innen? ...	219
13.2 Die Candidate Experience neu definieren	222
13.2.1 Awarenessphase	223
13.2.2 Informationsphase	225
13.2.3 Bewerbungs- und Auswahlphase	226
13.2.4 Preboarding und Onboarding	227
13.2.5 Bindungsphase	228
13.2.6 Offboarding	228
13.3 Fazit	229
13.4 Literatur	230
14 Talent Engagement der Zukunft	231
14.1 Talentmanagement in Zeiten von Unsicherheit	232
14.2 Mit dem Shared-Partnership-Ansatz zum Talent Engagement	234
14.2.1 Veränderte Rollen in der Entwicklung von Talenten	235
14.2.2 Der Shared-Partnership-Ansatz	236
14.3 Kompetenzen für zukunftsfähige Talente	240
14.4 Talent Engagement – Talente befähigen und inspirieren, statt nur zu managen ..	242
14.4.1 Unterschiede und Zusammenhänge von Talent Engagement und Talentmanagement	243
14.4.2 Talent Engagement – ein Rahmenmodell	245
14.5 Fazit und Ausblick	248
14.6 Literatur	249
15 Potenziale nutzen – wie cross-funktionale, altersdiverse Teams im hybriden Arbeitsmodell erfolgreich sind	253
15.1 Die Vorteile funktionsübergreifender Teams in hybriden Arbeitsmodellen	253
15.2 Mit Cross-Funktionalität über den Tellerrand schauen	254
15.3 Spezialist:innen und Generalist:innen aus den verschiedensten Abteilungen ...	255
15.4 Auf Diversität innerhalb des Teams achten: Stärken aus allen Generationen ...	255
15.5 Ältere und jüngere Mitarbeitende	256
15.6 Wie können cross-funktionale Teams erhalten und gefördert werden?	257
15.7 Wissen teilen und offen sein	258
15.8 Rituale als Schlüssel für erfolgreiche Teamkommunikation	258
15.9 Der Community-Gedanke – mehr als nur ein Team	259
15.10 Fünf Tipps aus der Arbeitspraxis von cross-funktionalen, altersgemischten Teams in hybriden Arbeitsmodellen	260
15.11 Fazit	263
15.12 Literatur	263

Schlusswort 265

Stichwortverzeichnis 267

Die Herausgeberinnen 272

Die Autor:innen 273