
Inhaltsverzeichnis

Teil I

1	Transformationale Führung – Was will sie? Wie geht sie?	3
	Reinhard K. Sprenger	
1.1	Warum gibt es Führung?	4
1.2	Von der Zukunft her denken	6
1.2.1	Beispiel: Digitalisierung	7
1.2.2	Der Störungsauftrag	9
1.3	Strategien der Transformation	10
1.3.1	Institution, nicht Individuum	10
1.3.2	Externe Märkte, nicht interne	12
1.3.3	Ausmisten, nicht reparieren	14
1.4	Die Basis: Vertrauen in gemeinsame Zukunft	15
2	Führung in digitalen Zeiten	17
	Ursula Schütze-Kreilkamp	
2.1	Einleitung	18
2.2	Transformationale Führung vs. transaktionale Führung	19
2.3	Kernelemente der Digitalisierung	22
2.4	Anforderung an Führung in digitalen Zeiten	24
2.4.1	Arbeitswelt 4.0	24
2.4.2	Thesen zur Arbeitswelt 4.0	26
2.4.3	Wie kann Dringlichkeit in Wirksamkeit überführt werden? . . .	28
	Literatur	31
3	Lernen von den Kleinen: Start-ups als Leadership-Vorbild für Großunternehmen.	33
	Stephan Grabmeier	
3.1	Start-ups: Die Digital Innovatives der Unternehmenswelt	34
3.2	Leadership-Modelle in verschiedenen Unternehmenslebensphasen . . .	36

3.2.1	Der Haufe-Quadrant: Orientierungsrahmen für Unternehmen und Leader	37
3.2.2	Praxisbeispiel Haufe-umantis: Vom agilen Start-up zum agilen Mittelstand	40
3.3	Konsequenz für Unternehmen: Upgrade des Betriebssystems	43
	Literatur	47
4	Der RH-Way: Die Organisation als unternehmerisches Netzwerk	49
	Heiko Fischer und Angela Maus	
4.1	Einleitung und Einordnung: Die Auflösung der HR-Funktion	50
4.2	Der theoretische Hintergrund	52
4.2.1	Das Prinzip Freiwilligkeit	54
4.2.2	Das Prinzip Transparenz	55
4.2.3	Das Prinzip Kleinteilung	56
4.3	Darstellung eines Praxisbeispiels – Mitarbeiter führen Unternehmen	57
	Literatur	63
5	Wie die Digitalisierung die Führungskompetenz komplett neu definiert.	65
	Sirka Laudon	
5.1	Geschwindigkeit wird wichtiger als Perfektion	66
5.2	Netzwerke ersetzen den starken Fokus auf das eigene Team	69
5.3	Erfolge fortschreiben wird zum Erfolgskiller	70
5.4	Inspirieren ersetzt das Kommunizieren	72
5.5	Veränderungsbereitschaft ersetzt die stabile Zufriedenheit	75
	Literatur	76
6	Gender & Diversity in der Unternehmenspraxis – Möñnersache!	79
	Petra Köppel	
6.1	Einleitung	80
6.2	Was ist los in deutschen Führungsetagen?	81
6.2.1	Status quo	81
6.2.2	Die gesetzliche Frauenquote	82
6.3	Ursachenanalyse für mangelnde Gender Diversity in deutschen Unternehmen	83
6.3.1	Wollen-Können-Dürfen als Barrieren für Frauen	83
6.3.2	Unconscious Bias oder unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen	85
6.3.3	Wann ist man heute ein Mann?	87
6.3.4	Männern fehlt das Problembewusstsein für Gender Bias	89
6.4	Empfehlungen für Gender Diversity	90
6.4.1	Fix the system und Gender ist Möñnersache	90

6.4.2	Commitment der Leitung – Bekenntnis zu Gender Diversity . . .	91
6.4.3	Männer an Bord nehmen	92
6.4.4	Führungskräfte gewinnen und Leadership neu definieren	95
6.4.5	Strategisches Vorgehen.	96
6.4.6	Unconscious-Bias-Fallen aufdecken	98
6.5	Ausblick: Gender Diversity lohnt sich!	100
	Literatur	101

Teil II

7	Transformationsmanagement in Unternehmen: eine betriebswirtschaftliche Einordnung	107
	Ingo Böckenholt und Moritz Peter	
7.1	Transformation: Neuanfang oder Anfang vom Ende eines Unternehmens	108
7.2	Transformation: Einordnung und Abgrenzung	109
7.2.1	Literaturübersicht.	109
7.2.2	Abgrenzung	110
7.3	Transformation: Unternehmensbeispiele	112
7.3.1	Nokia	113
7.3.2	Apple	114
7.3.3	Preussag AG/TUI AG.	115
7.3.4	RWE.	115
7.3.5	Mannesmann/Vodafone	116
7.3.6	Quelle.	117
7.3.7	Kodak	118
7.4	Eigenschaften von Transformationen.	119
7.4.1	Ursachen, Phasen und Erfolgsfaktoren von Transformationen	119
7.4.2	Transformationen und Disruptionen in den Unternehmensbeispielen	121
7.5	Fazit und Ausblick	122
	Literatur.	123
8	Ausgestaltung der digitalen Transformation	127
	Ralf Kreutzer und Karl-Heinz Land	
8.1	Hintergrund für die Notwendigkeit einer digitalen Transformation	128
8.2	Hindernisse und Lösungskonzepte einer digitalen Transformation. . . .	129
8.3	Treiber digitaler Veränderungen.	131
8.4	Change-Management – Wandel erfolgreich gestalten	134
8.4.1	Ausgestaltung des Change-Managementprozesses	137
8.4.2	Umsetzung des Change-Managements am Beispiel einer digitalen Transformation.	144
	Literatur.	147

9	In Zukunft untrennbar: Agile Produktentwicklung und Design Thinking	151
	Boris Gloger	
9.1	Hinführung	152
9.2	Scrum oder das Unplanbare planen	153
9.2.1	Agile Manifesto	153
9.2.2	Wir reden heute von Scrum 3.0	154
9.2.3	Design Thinking	157
9.3	Die neue Arbeitswelt entsteht trotzdem	160
9.4	HR als Wegbereiter	161
	Literatur	163
10	Vom Zukunftstrend zum Arbeitsalltag 4.0: Die Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Work-Life-Separation und Work-Life-Integration	165
	Claus-Peter Praeg und Wilhelm Bauer	
10.1	Einleitung	166
10.2	Auf dem Weg zur Arbeitswelt 4.0	166
10.3	Treiber der Entwicklungen einer zukünftigen Arbeitswelt 4.0	168
10.4	Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt an Unternehmen	171
10.5	Work-Life-Balance als Voraussetzung für dauerhaft erfolgreiches Arbeiten in der Arbeitswelt 4.0	173
10.5.1	Work-Life-Balance als kontinuierlicher Prozess	174
10.5.2	Ausprägung der Work-Life-Balance: entgrenzen oder abgrenzen	174
10.5.3	Umsetzungsstrategien für Mitarbeiter	176
10.5.4	Schaffung von Rahmenbedingungen in Unternehmen	178
10.6	Leben und Arbeiten in agilen und smarten Arbeitsumgebungen	179
10.6.1	Agile Unternehmensstrukturen	179
10.6.2	Neugestaltung des Führungsverhaltens	180
10.6.3	Schaffung smarter Arbeitsumgebungen	181
	Literatur	183
11	Trends und Entwicklungen im Kontext von New Work	187
	Jutta Rump und Silke Eilers	
11.1	Einführung und Begriffsklärungen	188
11.2	Zentrale Trends im Kontext von New Work und ihre Konsequenzen	188
11.2.1	Überblick über die zentralen Trends	189
11.2.2	Konsequenzen im Kontext von New Work	191
11.3	New Work und die Sinnhaftigkeit der Arbeit	194
11.3.1	Leitprinzipien zukunftsorientierten Arbeitens	195
11.3.2	Zur Sinnhaftigkeit des Arbeitens	197

11.4	Ausblick	197
	Literatur	198
12	Die Zukunft der Arbeitswelt: Arbeiten 4.0	203
	Yasmin Mei-Yee Weiß und David Jonathan Wagner	
12.1	Einleitung	204
12.2	New Competencies	206
12.3	New Needs	209
12.4	New Leadership	213
	Literatur	216
 Teil III		
13	Die Förderung der fluiden Intelligenz bei Beschäftigten als Voraussetzung für Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit	221
	Michael Falkenstein	
13.1	Fluide Intelligenz	222
13.2	Einflussfaktoren auf die fluide Intelligenz	223
13.2.1	Alter und Umwelt	223
13.2.2	Personenbezogene Faktoren	224
13.3	Fluide Intelligenz, Alter und Arbeitsleistung	225
13.4	Maßnahmen zur Förderung der fluiden Intelligenz bei Beschäftigten. . .	227
13.4.1	Verhältnisprävention	227
13.4.2	Verhaltensprävention	228
	Literatur	231
14	Age-Diversity-Management in Teams und Organisationen	237
	Florian Kunze und Max Reinwald	
14.1	Einleitung	238
14.2	Age Diversity in Teams – Chancen und Herausforderungen	239
14.2.1	Konzeptionelle Erklärungen für Auswirkungen von Age Diversity in Teams	239
14.2.2	Empirische Befunde zur Wirkung von Age Diversity in Teams	240
14.2.3	Teambasierte Rahmenbedingungen	241
14.3	Age Diversity auf der Organisationsebene	242
14.3.1	Konzeptionelle Erklärungen zur organisationalen Wirkung von Age Diversity	242
14.3.2	Empirische Befunde zur organisationalen Wirkung von Age Diversity	243
14.3.3	Organisationsbasierte Rahmenbedingungen	244
14.4	Praktische Empfehlungen zum Management von Age Diversity	244
14.4.1	Managementmaßnahmen auf Teamebene	245
14.4.2	Managementmaßnahmen auf Organisationsebene	246

14.5	Zukünftige Entwicklung des Forschungsfeldes	247
	Literatur.	249
15	„Eines Tages, Baby, werden wir alt sein“: Heterogene Generationenkonzepte im Demografiemanagement am Beispiel der Generation Y	253
	Theresa Belch, Frank Stein und Julia Frohne	
15.1	Einleitung.	254
15.2	Absolventen unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y	256
15.2.1	Hintergrund und Fragestellung	256
15.2.2	Auswertung und Ergebnisse.	257
15.2.3	Interpretation der Befundmuster	262
15.3	Implikationen für das Demografiemanagement: Heterogene Generationenkonzepte am Beispiel der Generation Y	264
	Literatur.	266
16	Generationsspezifische Arbeitswerte, Mitarbeiterbindung und HRM	269
	Susanne Scheren und Marcel Hülsbeck	
16.1	Ausgangslage, Problemstellung und Ziel der Untersuchung	270
16.2	Generationen im Arbeitsleben	270
16.3	Generationsspezifische Arbeitswerte und Mitarbeiterbindung	272
16.3.1	Arbeitswerte	272
16.3.2	Anforderungen an ein generationsspezifisches HRM	275
16.3.3	Mitarbeiterbindung.	275
16.4	Studie und Ergebnisse	276
16.4.1	Datenbeschreibung.	276
16.4.2	Arbeitswerte.	278
16.4.3	Bindungsmaßnahmen.	280
16.5	Praxisempfehlung und Fazit.	281
	Literatur.	284
17	Strategische Personalplanung	289
	Cyrus Asgarian und Nina Feuersinger	
17.1	Strategische Personalplanung – Ziele und Nutzen.	290
17.2	Grundlegende Systematik	291
17.3	Simulation des Personalbestands	294
17.4	Modellierung des Personalbedarfs.	295
17.5	Gap-Analyse und Maßnahmenableitung	298
17.6	Ausblick: Next Level strategische Personalplanung	300
17.7	Einführung von strategischer Personalplanung im Unternehmen	302
	Literatur.	305

Teil IV

18 Recruiting im Zeitalter des digitalen Wandels	309
Thomas Vollmoeller	
19 Rethinking Talent-Management	315
Åsa Lautenberg und Lena Kaltenmeier	
19.1 Vision eines modernen Talent-Managements	316
19.1.1 Modernes Talent-Management: Abkehr vom dogmatischen Kompetenzmanagement und hin zur Stärkung von Haltungen und Werten	317
19.1.2 Kultur und Führung als Erfolgsfaktoren der Vision eines modernen Talent-Managements.	318
19.2 Leuchtturmprojekte im Talent-Management der Lufthansa Group	319
19.2.1 Zusammenlegung von Potenzialerfassung und Zielvereinbarungen	319
19.2.2 Transparente Besetzung von Führungspositionen	320
19.2.3 Führung als Hauptaufgabe von Führungskräften	320
19.2.4 Übergabe von Entwicklungsverantwortung in das Business	321
19.3 Talent-Management als Hebel für die Bedarfe des Business	321
20 Digital HR oder HR Digital – Die Bedeutung der Digitalisierung für HR	323
Mathias Weigert, Horst-Dieter Bruhn und Michael Streng	
20.1 Digitalisiert sich HR, oder wird HR digitalisiert?	324
20.2 Was bestimmt den richtigen Grad der Digitalisierung für HR?	327
20.2.1 Kann alles das, was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert werden?	327
20.2.2 Die Landkarte der Personalprozesse als Grundlage für das Finden des richtigen Grads der Digitalisierung	327
20.2.3 Active Sourcing und Talent Acquisition.	329
20.2.4 Learning & Development.	330
20.2.5 Performance-Management	331
20.2.6 Personaladministration	332
20.2.7 Die Prognosefähigkeit von HR wird eingefordert und die Akzeptanz von HR bestimmen	333
20.2.8 Digital Readiness Check	333
20.3 Was sind wichtige Voraussetzungen für die Digitalisierung von HR? ..	334
20.4 Ist Personal „bereit“ für die Digitalisierung?	335
Literatur	336

21 Big HR Data – Konzept zwischen Akzeptanz und Ablehnung	339
Stefan Strohmeier	
21.1 Motivation – Warum eine Beschäftigung mit Big HR Data?	340
21.2 Definition – Was sind Big HR Data?	340
21.3 Existenz – Gibt es tatsächlich Big HR Data?	342
21.4 Anwendung – (Wie) Kann man Big HR Data nutzen?	345
21.4.1 Vorgehensmodell für Big HR Data	346
21.4.2 Anwendungsfall von Big HR Data	349
21.5 Ausblick – Wie geht es weiter mit Big HR Data?	352
Literatur	353
22 Geschäftsmodelle der Personalfunktion im Wandel	357
Walter Jochmann	
22.1 Zielsetzungen und Herausforderungen moderner Personalarbeit	358
22.2 Inhalte der Personalarbeit im Spiegel der Digitalisierung	362
22.3 Organisationsformate und ihr übergeordneter Rahmen	367
Literatur	373
23 Positive und negative Effekte der Selbststeuerung auf psychische Gesundheit und Motivation	375
Stefan Diestel, Wladislaw Rivkin und Klaus-Helmut Schmidt	
23.1 Selbststeuerung in modernen Lebens- und Arbeitsumwelten	376
23.2 Zwei Gesichter der Selbststeuerung: Willentliche Selbstkontrolle und autonome Selbstregulation	378
23.3 Psychische Kosten der willentlichen Selbstkontrolle bei der Arbeit	381
23.3.1 Emotionsarbeit: Kontrolle der eigenen Emotionen als Arbeitsaufgabe	382
23.3.2 Impulskontrolle, Ablenkungen widerstehen und Überwinden innerer Widerstände	383
23.3.3 „Ruf“ mich an: Ich bin bis 23 Uhr erreichbar“: Berufliche Smartphone-Nutzung außerhalb der Arbeit	384
23.3.4 Protektive Ressourcen: Kontrollspielräume und Psychological Detachment	385
23.4 Flow-Erleben bei der Arbeit: Autonome Selbstregulation	387
23.4.1 Positive Stimmung, affektives Commitment und Work Engagement	387
23.4.2 Einflüsse der Führung auf Selbstbestimmung und Work Engagement	388
23.4.3 Achtsamkeit als Mechanismus der Selbststeuerung	390
23.5 Selbstkontrollfähigkeit	391
23.5.1 Positive Wirkungen der Selbstkontrollfähigkeit auf Belastungsbewältigung, Work Engagement und Arbeitsleistung	393
23.5.2 Training und Ausbau von Selbstkontrollfähigkeit	393

23.6	Ausblick: Kritische Reflexion der Theorien zur Selbststeuerung, Einflüsse von Mindsets auf Selbststeuerung und Implikationen für ein modernes Human-Resource-Management	396
	Literatur.	401
	Stichwortverzeichnis.	407

HR-Exzellenz

Innovative Ansätze in Leadership und Transformation

Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hrsg.)

2017, XVII, 412 S. 45 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14724-2