

Jan C. Weilbacher

Human Collaboration Management

Personalmanager als Berater und Gestalter
in einer vernetzten Arbeitswelt

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Prolog	VII
Teil 1 Die neue Arbeits- und Wirtschaftswelt	1
1 Die Grundidee wiederentdecken. Eine Einleitung	3
2 Komplexe Umwelten und vernetztes Arbeiten	7
2.1 Das Problem der klassischen Unternehmensmodelle	7
2.2 Veränderungen mit enormer Geschwindigkeit	8
2.3 Das Zeitalter der kollektiven Intelligenz	11
2.3.1 Netzwerkstrukturen als Treiber	11
2.3.2 Projektarbeit, agile Methoden und Social Software	13
Teil 2 Personalmanager als Förderer von Zusammenarbeit und Autonomie	17
3 Was es für eine gute Zusammenarbeit braucht	19
3.1 Zusammenarbeit in Teams, Communities of Practice und informellen Netzwerken	19
3.2 Merkmale der Zusammenarbeit	21
3.3 Bedingungen für gute Zusammenarbeit	22
3.3.1 Gemeinsames Problem und die Gestaltung der Vision	23
3.3.2 Fähigkeit zur Reflexion und zum Respekt	23
3.3.3 Transparenz	24
3.3.4 Kein Wettbewerb	24
3.3.5 Verständnis und Vertrauen	25
3.3.6 Technologie	25
4 Ein neues Personalmanagement	27
4.1 Relevante Einflussbereiche	28
4.2 Die Transformation der Organisation	30
4.2.1 Verstehen, analysieren, verändern	30
4.2.2 Vernetztes Arbeiten	31
4.2.3 Kollaboratives Personalmanagement	33

4.3	Die Vision des Human Collaboration Management: Rollen und Selbstverständnis	34
4.3.1	Selbstverständnis	34
4.3.2	Rollen	36
4.3.2.1	Der Community-Gestalter	37
4.3.2.2	Der Performance Consultant.....	38
4.3.3	Arbeitsweise	40
Teil 3 Personalmanager als Community-Gestalter		45
5	Human Collaboration Management und das Menschenbild	47
5.1	Grundlegendes	47
5.2	Aufgaben des Personalmanagements	49
5.3	Anregungen und erste Ideen	51
6	Human Collaboration Management und die Strategieentwicklung	55
6.1	Grundlegendes	55
6.2	Aufgaben des Personalmanagements	57
6.2.1	Dialog und die Nutzung der kollektiven Intelligenz	57
6.2.2	Strategische Inhalte	59
6.3	Anregungen und erste Ideen	61
7	Human Collaboration Management und die Kultur	63
7.1	Grundlegendes	63
7.1.1	Wichtiger als die Strategie	63
7.1.2	Analysieren, was man hat und wohin es gehen soll	65
7.1.3	Kulturwandel	66
7.1.3.1	Kulturdialog.....	66
7.1.3.2	Feedback-Instrumente beim Kulturwandel.....	68
7.1.3.3	Ambassadors für den Wandel	70
7.1.4	Die Social-Collaboration-Kultur.....	71
7.1.4.1	Kooperative Grundtendenzen	71
7.1.4.2	Elemente der Social-Collaboration-Kultur	72
7.1.4.3	Agiles, wertebasiertes Arbeiten und die Social-Collaboration-Kultur ...	75
7.2	Aufgaben des Personalmanagements	76
7.2.1	Das Fördern des Dialogs	77
7.2.1.1	Offener Austausch braucht Mut.....	77
7.2.1.2	Anregungen und erste Ideen.....	78
7.2.2	Das Fördern der Lernkultur	80
7.2.2.1	Selbstorganisiertes und vernetztes Lernen	80
7.2.2.2	Anregungen und erste Ideen.....	83
7.2.3	Das Fördern von Transparenz	91
7.2.3.1	Eine Voraussetzung für Vertrauen	91
7.2.3.2	Anregungen und erste Ideen	93

7.2.4	Das Fördern von firmeninternen Netzwerken für mehr Innovation	98
7.2.4.1	Mitarbeiter ermutigen	98
7.2.4.2	Anregungen und erste Ideen	101
7.2.5	Das Fördern der Feedback-Kultur	104
7.2.5.1	Häufiger, digitaler – aber auch wertvoller?	104
7.2.5.2	Wirkung erzielen mit Feedback	105
7.2.5.3	Anregungen und erste Ideen	108
8	Human Collaboration Management und das Social Intranet	111
8.1	Grundlegendes	112
8.1.1	Das Social Intranet als zentrale Arbeits- und Vernetzungsplattform	112
8.1.2	Das Social Intranet und die Macht der Kulturveränderung	115
8.2	Aufgaben des Personalmanagements	116
8.2.1	Die Einführung des Social Intranet	118
8.2.2	Das Personalmanagement als (Social-Media-)Community-Gestalter ...	120
8.3	Anregungen und erste Ideen	123
Teil 4	Personalmanager als Performance Consultants für Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams	125
9	Human Collaboration Management und Führung	127
9.1	Grundlegendes	127
9.1.1	Führung als Beziehung	127
9.1.2	Schwierige Bedingungen	129
9.1.3	Wie Führung sich verändert	130
9.1.3.1	Netzwerkstrukturen und Projektführung	130
9.1.3.2	Digitale und agile Führung	132
9.1.3.3	Fokus auf Zusammenarbeit	135
9.2	Aufgaben des Personalmanagements	137
9.2.1	Führungskräfteentwicklung: alte Muster abstreifen	137
9.2.2	Beratung bei Entscheidungen	138
9.2.3	Stärkenorientierte Führung fördern	141
9.2.4	Das Fördern von Beziehungs- und Netzkompetenz	143
9.2.5	Die Führungsinstrumente neu justieren. Das Beispiel Mitarbeitergespräch	145
9.3	Anregungen und erste Ideen	147
10	Human Collaboration Management und das Performance Management	153
10.1	Grundlegendes	153
10.1.1	Komplizierte Systeme und hohe Unzufriedenheit	153
10.1.2	Schaden statt Nutzen	155
10.2	Aufgaben des Personalmanagements	157
10.2.1	Intrinsische Motivation als Antrieb	158
10.2.2	Feedback statt Noten	162

10.2.3	Die Schaffung eines flexiblen und transparenten Zielsystems mit dem Fokus auf das Team	166
10.2.3.1	Teamziele haben Vorrang vor Individualzielen	166
10.2.3.2	Die Management-Methode OKR	167
10.2.3.3	Die Retrospektive für Teams, um zu lernen	168
10.2.3.4	Das Unternehmen als Team	169
10.3	Anregungen und erste Ideen	170
11	Human Collaboration Management und die Beratung in kollaborativen Strukturen	173
11.1	Grundlegendes	173
11.1.1	Parallele Systeme: schneller und innovativer werden	173
11.1.2	Teams als erfolgsrelevante Einheit	177
11.1.2.1	Teamarbeit als agiles Projektgeschäft	177
11.1.2.2	Wann ein Team arbeitsfähig ist	178
11.1.2.3	Was Teams erfolgreich macht	181
11.2	Aufgaben des Personalmanagements	185
11.2.1	Das Organigramm anders gestalten	185
11.2.2	Rollenprofile statt Stellenbeschreibungen	187
11.2.3	Personalmanager als Lernbegleiter des Einzelnen	188
11.2.3.1	Coach für die persönliche Entwicklung	188
11.2.3.2	Berater für die Kompetenzentwicklung	189
11.2.4	Die Beratung und Entwicklung von Teams	194
11.2.4.1	Der People Manager als Teamentwickler	194
11.2.4.2	Der People Manager als Teamberater	197
11.3	Anregungen und erste Ideen	207
12	Human Collaboration Management und das Recruiting	211
12.1	Grundlegendes	211
12.1.1	Überlastete Recruiter	211
12.1.2	Methoden der Personalauswahl	212
12.1.3	Jeder kann (theoretisch) ein Recruiter sein	214
12.2	Aufgaben des Personalmanagements	216
12.2.1	Personalmanager als Enabler	217
12.2.2	Personalmanager und das Personalmarketing	218
12.2.3	Personalmanager als strategische Berater und Begleiter	218
12.2.4	Personalmanager als Software-Verantwortliche	219
12.3	Anregungen und erste Ideen	219
Teil 5	Zehn Thesen zur Zukunft des Personalmanagements	223
	Literaturverzeichnis	231
	Der Autor	241