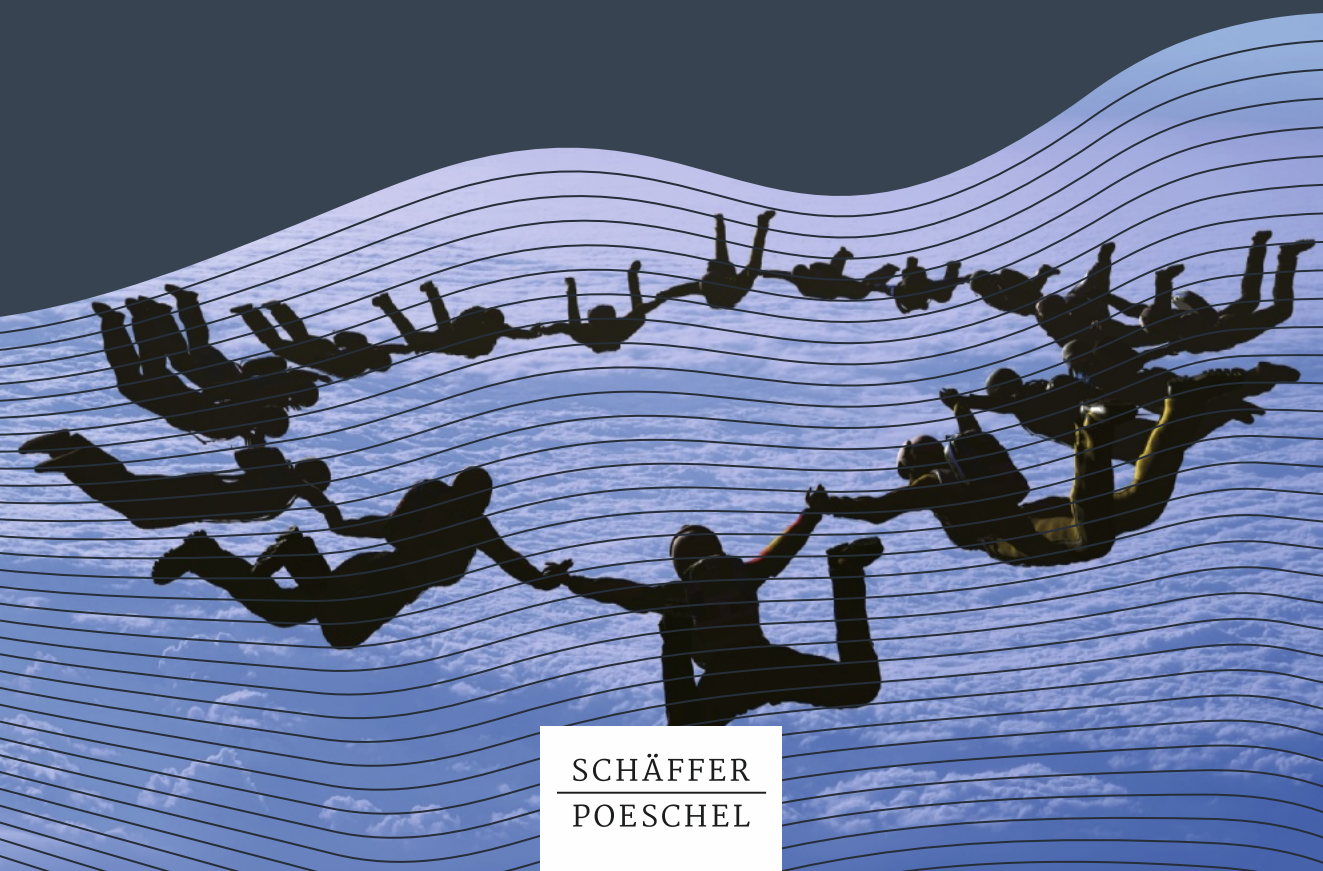


Jan C. Weilbacher

# Human Collaboration Management

Personalmanager als Berater und Gestalter  
in einer vernetzten Arbeitswelt



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



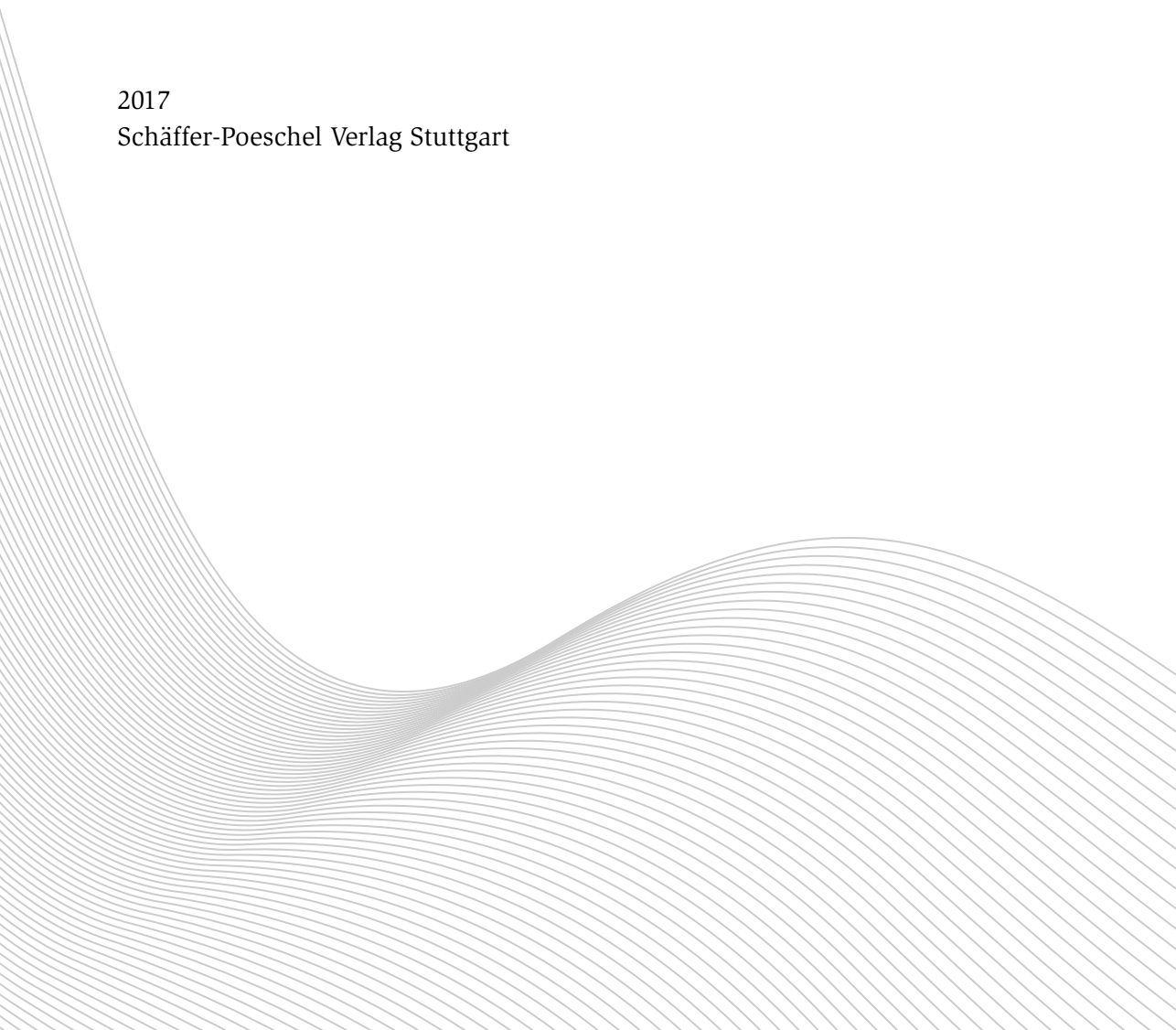
Jan C. Weilbacher

# **Human Collaboration Management**

Personalmanager als Berater und Gestalter  
in einer vernetzten Arbeitswelt

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3799-8      Bestell-Nr. 14037-0001  
ePDF: ISBN 978-3-7910-3800-1      Bestell-Nr. 14037-0150  
ePub: ISBN 978-3-7910-4058-5      Bestell-Nr. 14037-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
(Bildnachweis: shutterstock.com)  
Lektorat: Dr. Sonja Hilzinger, Berlin  
Satz: primustype Hurler, Notzingen  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH,  
Bad Langensalza  
Printed in Germany

Juli 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Vorwort

Das Spiel beginnt von vorne – für einige zumindest. In vielen Unternehmen, die sich in dynamischen Märkten bewegen, stehen Personalabteilungen und -teams vor einem Neuanfang. Oder sie sind mittendrin im Veränderungsprozess. Der Ausgang ist ungewiss, die Chancen aber sind groß.

Bis Ende Februar 2017 war ich Chefredakteur des »Human Resources Manager«. Und in den sieben Jahren, in denen ich das Magazin leiten durfte, war der notwendige Wandel der HR-Funktion immer wieder ein Thema. Es gab zahlreiche Diskussionen zu ihrer Zukunftsfähigkeit, die mich in der Zeit begleitet haben: HR muss digitaler werden, strategischer, muss besser das Business verstehen, HR muss dies und muss das. Die Frage nach der Zukunft des Personalmanagements war die zentrale Frage, die alle umgetrieben hat (und es noch heute tut) – Personaler, aber natürlich auch Berater und Wissenschaftler. Und ich wette, dass Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, das Thema ebenfalls schon mehrmals begegnet ist. Vielleicht sind Sie sogar ganz persönlich von anstehenden Veränderungen betroffen? Oder Sie wollen selbst völlig neue Wege im HR-Management gehen?

All die Jahre habe ich mich in Bezug auf dieses Thema immer wieder gefragt, warum viele Personaler eigentlich so wenig Wert auf die Kommunikation legen. Sie gelten so gar nicht als Kommunikationsprofis. Aber warum eigentlich nicht? Was im HR-Bereich dominiert, ist das Bild des Prozess- und Standardisierungsexperten. Anforderungsprofile der Personaler sehen Kommunikationsstärke vor allem dann vor, wenn es um Employer Branding oder Personalmarketing geht. Doch ich meine mit Kommunikation nicht nur eine zielgruppenadäquate Ansprache und eine gute Ausdrucksweise. Ich rede ebenfalls vom Zwischenmenschlichen: aktives Zuhören, Fragen stellen und Stimmungen aufnehmen können, sich auf Feedback verstehen. So vieles ist in einer Organisation abhängig von guter Kommunikation: die Zusammenarbeit in Projekten, die Führung von Menschen, Mitarbeiter- und Bewerbergespräche, Leistung und Engagement. Sie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Und ihre Bedeutung wird zunehmen. Denn Kommunikation ist generell die Voraussetzung dafür, dass eine effektive interne und externe Vernetzung gelingt, und damit, ob das Unternehmen als Ganzes reüssiert oder nicht.

Nun könnte man sagen, jeder in einer Organisation muss sich auf Kommunikation verstehen. Doch was man beobachten kann, ist eher das Gegenteil, nämlich Nicht-Kommunikation. Sie findet ganz oft einfach nicht statt und somit fehlen beispielsweise wichtige Informationen und Orientierung, generelle Klarheit oder Wertschätzung. Und wenn kommuniziert wird, redet man nicht selten aneinander vorbei, behandelt einander respektlos, kommuniziert kompliziert oder unklar. Kommunikation ist schwierig, weil es eben nicht nur darum geht, schlicht zu senden, was einem gerade durch den Kopf geht.

Mir kommen nur ganz wenige Personalmanager in den Sinn, die von sich das Selbstverständnis eines Kommunikationsprofis haben. Ist das nicht merkwürdig? Diejenigen, die

sich um die Menschen und ihre (Zusammen-)Arbeit kümmern sollen, behandeln ihre kommunikativen Fähigkeiten stiefmütterlich.

Ich bin überzeugt davon, dass sich das ändern muss, dass Kommunikationsstärke mit all ihren Facetten zum zukünftigen Profil der Personalmanager gehören sollte. Nicht zuletzt deswegen, weil das Fördern von Vernetzung und das Beraten der eigenen Mitarbeiter noch viel mehr zum Aufgabengebiet vieler Personaler gehören wird.

Natürlich leitet mich bei dieser These auch die eigene Leidenschaft für die Themen Kommunikation und Collaboration, die ich als gelernter Journalist sowie ausgebildeter Organisationsberater selbst lebe. Doch um ein Buch zu schreiben, reicht das nicht. In den Jahren als Chefredakteur des »Human Resources Manager«, in denen ich hautnah diese hochinteressanten Umbruchzeiten für das Personalmanagement beobachten konnte, reifte in mir ebenso eine Überzeugung. Die Überzeugung, dass sich erstens Personalmanager in komplexen Zeiten neu erfinden müssen und diese Neuerfindung zweitens sehr viel mit Vernetzung und Kommunikation zu tun haben wird. Auch in digitalen Zeiten bleiben Beziehungen so wichtig: in Kontakt bleiben, zuhören, aufeinander eingehen. Das gilt für den beruflichen Alltag, jedoch genauso für den privaten, ja für das ganze gesellschaftliche Leben.

Veränderungen passieren meist, weil es von irgendwoher einen Druck gibt. Dieses Buch richtet sich an all diejenigen, die als Personaler oder Geschäftsführer einem solchen Druck ausgesetzt und auf der Suche nach Ideen sind, um ein neues Personalmanagement zu gestalten – und zwar vor allem deswegen, weil eine herkömmliche Sichtweise auf HR-Management in dynamischen und komplexen Zeiten wenig befriedigende Antworten liefert. Was Sie, liebe Leserinnen und Leser, hier also nicht finden werden, ist die Beschreibung von klassischem HR-Management. Wenn Sie aber offen an die Lektüre herangehen, dann, so hoffe ich es zumindest, werden Sie zu dem einen oder anderen guten Gedanken inspiriert, Personalmanagement neu zu denken. Das würde mich wahnsinnig freuen. Vielleicht sehen Sie die Thematik allerdings auch ganz anders und reiben sich an meinen Überlegungen. Das würde mich ebenfalls freuen. Denn da kommt der Journalist in mir durch, der viel übrig hat für ein gutes Streitgespräch. Lassen Sie uns diskutieren. Sie erreichen mich am besten über die sozialen Netzwerke.

Berlin, April 2017

Jan C. Weilbacher

## Prolog

Das Personalmanagement als Anwalt und Kämpfer für die Freiheit in Organisationen? Zugegeben, das klingt erst einmal etwas verrückt, ist das People Management doch eher für das Gegenteil bekannt. Nämlich als eine Funktion, die sich auf klar definierte, in der Zentrale ausgedachte Prozesse versteht, die möglichst genau eingehalten werden müssen. Der Begriff der Prozess-Polizei wird gerne auch mal für das Personalmanagement verwendet. Die Rolle als Hüter der Prozesse war früher die richtige, als Optimierung noch das oberste Gebot war. Das gilt nun jedoch immer weniger – zumindest in den Unternehmen, die sich einer wachsenden Komplexität und einem hohen Veränderungstempo ausgesetzt sehen. Und das sind zunehmend alle, die sich in freien Märkten bewegen. Wir sehen, wie sich die Unternehmen um Transformation bemühen, Prozesse, Geschäftsfelder, Strukturen neu erfinden wollen. Wir leben in Umbruchzeiten. Auch das Personalmanagement muss sich wandeln – und das radikal, sonst wird es in naher Zukunft kaum Bedeutung im Unternehmen haben. In manchen Firmen ist das schon heute so. Dort können sich die Personalmanager zumindest auf die administrativen Tätigkeiten zurückziehen. Doch sie bringen keinen echten Mehrwert für das Geschäft. Schon heute sind die Verwaltungsprozesse weitgehend automatisiert. Und mit dem Trend der Digitalisierung findet mehr Self Service statt. Die Mitarbeiter machen vieles selbst, wofür man früher in die Personalabteilung laufen musste, um höflich nach einer Bescheinigung oder einer Auskunft zu fragen. Heute sehen die Mitarbeiter selbst mit ein paar Klicks, wie viel Urlaub sie noch haben, können ihre Stammdaten ändern oder bekommen als Hiring Manager einen schnellen Überblick darüber, wie der Stand bei einem bestimmten Recruiting ist.

Für viele lautet die Antwort auf die Frage nach der Zukunft des Personalmanagements ganz einfach: Strategie. Und am besten viel davon. Aber was bedeutet das, strategische Personalarbeit? Wenn damit zum Beispiel eine auf zehn Jahre angelegte Personal- oder Nachfolgeplanung gemeint ist: Vergessen Sie es! In zehn Jahren gibt es das jeweilige Unternehmen vielleicht gar nicht mehr oder die ganzen Talente sind längst woanders. Ja, man kann auch in Szenarien planen. Aber ganz ehrlich: Da stimmt der Kosten-/Nutzenaufwand nicht, der Mehrwert wird fragwürdig. Das Personalmanagement kann an anderen Stellen viel Wichtigeres leisten. Nichtsdestotrotz: People Management muss sich mit den zukünftigen Herausforderungen des eigenen Unternehmens auseinandersetzen und entsprechend aktiv werden. Ja, es muss strategisch denken und handeln. Aber es ist ein flexibles strategisches Handeln mit kurzen Zeithorizonten.

Es braucht unter den Personalern die Lust auf Zukunft und die Auseinandersetzung mit ihr, die Lust auszuprobieren und Neues zu entdecken, die Lust auf das Lösen von Problemen und gleichzeitig die Bereitschaft, auf Sicht zu fahren. In überschaubaren Zeiträumen agieren, immer wieder anpassen, verwerfen, neu machen. Das Personalmanagement muss sich öffnen, muss wirklich zu einem Teil der Organisation werden – mittendrin, ein Kno-



tenpunkt im Netzwerk. Das verlangt, das Business zu kennen und zu verstehen. Und es bedeutet, Personalarbeit im Dialog mit den Fachbereichen, mit den Mitarbeitern, den Führungskräften und Teams zu entwickeln – mit dem internen Kunden also.

Ich sehe auf dieser Basis für das People Management zwei wesentliche Rollen, die einen echten Mehrwert für ein Unternehmen bringen können und die sich ergänzen: eine zentrale und eine dezentrale. Auf diese beiden Rollen und deren wichtigste Aufgaben werde ich mich in diesem Buch fokussieren. Mir geht es nicht darum, ein ganzes HR-Organisationsmodell darzustellen, sondern die entscheidenden Bereiche, in denen sich das Personalmanagement neu erfinden muss. Diese Neuerfindung des People Management halte ich für die geeignete Antwort auf die Herausforderungen, die das Zeitalter der Vernetzung mit sich bringt.

### **Förderer der kollektiven Intelligenz**

Die meisten Unternehmen beschäftigen sich derzeit mehr oder weniger mit der Digitalen Transformation. Und was man neben einer zunehmenden Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen beobachten kann, ist – zumindest bei manchen Unternehmen – die Einsicht, dass die Komplexität nicht mit der gegenwärtigen Kultur und Struktur gemeistert werden kann. Menschen müssen zusammengebracht, das Trennende muss überwunden und die kollektive Intelligenz bestmöglich genutzt werden. Diese Entwicklung voranzutreiben und zu begleiten, ist Aufgabe des Personalmanagements. Es muss sich verantwortlich fühlen für eine effektive Zusammenarbeit – über sämtliche Grenzen hinweg. Das erfordert etwas, das bislang kein Markenzeichen der Personaler gewesen ist: Kommunikation.

Ein Personalmanagement, das sich radikal verändert und einen komplett neuen Aufgabenfokus hat, sollte dies meiner Meinung nach durch eine Namensänderung klar nach außen kommunizieren und damit auch für Mitarbeiter und Führungskräfte ein Zeichen setzen. Es ist ein Schritt mit großer Symbolik, der anfänglich viel Energie erzeugen kann. Human Collaboration Management (HCM) oder Human Relations Management drückt diesen neuen Fokus auf Vernetzung für mich am besten aus. Es geht um Zusammenarbeit, die auch gegenseitige Abhängigkeiten impliziert. Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter sind aufeinander angewiesen, um zukünftig Erfolg zu haben. Diese Zusammenarbeit muss aber zum Teil noch zentral mit einem strategischen Blick gefördert werden, deshalb der Begriff des Managements.

Da HCM etwas fremd klingt, werde ich hier in der Regel von Personalmanagement oder People Management sprechen. Auf den Begriff Human Resources oder Human Resources Management möchte ich verzichten, weil er für mich zu sehr nach Verwaltung klingt, eben die Verwaltung von Ressourcen ohne den Blick für den Menschen als Ganzes und seine Individualität. Seine Erfahrungen und Kompetenzen, seine Fähigkeit zu lernen, Beziehungen einzugehen und mit anderen zusammenzuarbeiten, sind es aber, die am Ende über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Letztlich ist die Begriffswahl allerdings auch eine Frage des Geschmacks.

Damit die Individualität und das Zusammenspiel der Menschen im Unternehmen sich bestmöglich entfalten können, braucht es eine gewisse Freiheit und das eigenverantwortliche Handeln erwachsener Männer und Frauen, das in vielen Organisationen zugunsten einer zentral verordneten Unmündigkeit verloren gegangen ist.

Das People Management kann deshalb nicht nur zentral agieren, sondern muss die verschiedenen Einheiten im Unternehmen als Partner begleiten. Der größere Teil der Personalarbeit wird sich zukünftig dezentral abspielen. Aber sowohl die zentrale als auch die dezentrale Arbeit zählt auf das große Ziel eines Human Collaboration Management ein, nämlich die kollektive Intelligenz im Unternehmen bestmöglich zu nutzen.

Ein Weg dahin führt über die Kulturveränderung, flankiert von der Organisationsentwicklung und den notwendigen technischen Tools. Diese zentrale Rolle habe ich Community-Gestalter genannt, weil es unter anderem um das Fördern von Beziehungen geht, aber vor allem darum, Bedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, dass sich über einzelne Silobereiche und Hierarchiegrenzen hinweg eine Gemeinschaft entwickeln kann, die eine gemeinsame Vision verfolgt.

### **Förderer von Eigenverantwortung**

Zusammenarbeit braucht starke Individuen. Von der kollektiven Intelligenz kann ein Unternehmen nur dann wirklich profitieren, wenn die jeweiligen Mitarbeiter sich auch einbringen. Zusammenarbeit braucht starke Individuen. Deshalb ist es eine weitere Aufgabe des People Management, Mitarbeiter und Führungskräfte auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation zu begleiten. Das passiert in der Regel dezentral. Diese Rolle habe ich Performance Consultant genannt. Hier ist der People Manager Berater und macht Führungskräften, Mitarbeitern und Teams Angebote, die diese annehmen – oder auch nicht.

In Zukunft sehe ich den Personalreferent als Teil eines Netzwerks, der mit den Business-Einheiten nach Lösungen sucht. Das erinnert natürlich an den Business Partner. Doch der Performance Consultant ist mehr als ein Personalreferent mit modern klingendem Etikett. Er oder sie arbeitet in Organisationen, die dabei sind, mehr und mehr auf Selbstorganisation zu setzen – und auf eine moderne Führung, die Orientierung bietet. Und als Consultant bringt der Personalmanager Kenntnisse mit, von denen die Mitarbeiter, Führungskräfte und Teams gerne profitieren: zum Beispiel Moderationskompetenzen, Coaching-Kenntnisse oder Expertenwissen zu agilem Arbeiten. Er muss jedoch auch entsprechend die Werbetrömmel rühren und sich als Marke positionieren.

Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte entscheiden, ob sie in der Arbeit des People Managers einen Mehrwert sehen. Wenn er sich mit seinem Angebot nicht behaupten kann, bleibt ihm als Aufgabe zumindest noch die Standardisierung von Prozessen und deren Überwachung. Das wird es immer in Unternehmen geben. Aber ein solcher Beitrag macht in einer komplexer werdenden Umwelt nicht den Unterschied. Die Rolle als Prozess-Polizei bedeutet für HR keine gewinnbringende Zukunft.

*Erwachsenen Menschen kann man Freiheit und Selbstverantwortung zumuten.*

**Reinhard K. Sprenger**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Prolog .....	VII
<b>Teil 1 Die neue Arbeits- und Wirtschaftswelt .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Die Grundidee wiederentdecken. Eine Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Komplexe Umwelten und vernetztes Arbeiten .....</b>	<b>7</b>
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
<b>Teil 2 Personalmanager als Förderer von Zusammenarbeit und Autonomie .....</b>	<b>17</b>
<b>3 Was es für eine gute Zusammenarbeit braucht .....</b>	<b>19</b>
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
<b>4 Ein neues Personalmanagement .....</b>	<b>27</b>
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
 <b>Teil 3 Personalmanager als Community-Gestalter .....</b>		<b>45</b>
 <b>5 Human Collaboration Management und das Menschenbild .....</b>		<b>47</b>
5.1	Grundlegendes .....	47
5.2	Aufgaben des Personalmanagements .....	49
5.3	Anregungen und erste Ideen .....	51
 <b>6 Human Collaboration Management und die Strategieentwicklung .....</b>		<b>55</b>
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
 <b>7 Human Collaboration Management und die Kultur .....</b>		<b>63</b>
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
<b>8</b>	<b>Human Collaboration Management und das Social Intranet .....</b>	<b>111</b>
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
<b>Teil 4</b>	<b>Personalmanager als Performance Consultants für Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams .....</b>	<b>125</b>
<b>9</b>	<b>Human Collaboration Management und Führung .....</b>	<b>127</b>
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
<b>10</b>	<b>Human Collaboration Management und das Performance Management .....</b>	<b>153</b>
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
<b>11</b>	<b>Human Collaboration Management und die Beratung in kollaborativen Strukturen</b> .....	<b>173</b>
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
<b>12</b>	<b>Human Collaboration Management und das Recruiting</b> .....	<b>211</b>
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
<b>Teil 5</b>	<b>Zehn Thesen zur Zukunft des Personalmanagements</b> .....	<b>223</b>
	Literaturverzeichnis .....	231
	Der Autor .....	241