
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Neustart	15
1 Berufsstart – Euphorie und Aufbruch in eine neue Welt	17
<i>Valentin Vollmer</i>	
1.1 Orientierung	17
1.2 Unsicherheit	18
1.3 Machtgefälle	18
1.4 Lebenswelten	20
1.5 Konkrete Auswirkungen auf die HR-Arbeit	21
2 Lehrjahre sind Selbstbestimmungsjahre	25
<i>Nicolas Korte</i>	
2.1 Das Ende der »Aus«-bildung	25
2.2 Initialzündung	26
2.3 ETABO 4.0 – die Idee	27
2.4 ETABO 4.0 – das Projekt	28
3 Für einen Wechsel der Blickrichtung im Recruiting	33
<i>Sandra Brauer</i>	
3.1 Vakanzen besetzen	34
3.2 Wertschätzung als Grundlage einer guten Arbeitsbeziehung	38
3.3 Auf die Haltung kommt es an	39
3.4 Resümee	40
4 Ohne Zielgruppe – ohne mich	43
<i>Madeleine Kern & Jasmin Welzenbach</i>	
4.1 Warum Personalmarketing und Eignungsdiagnostik eng zusammenhängen ...	43
4.2 Warum braucht es eine Zielgruppenanalyse?	43
4.3 Wie erstellt man eine Anforderungsanalyse?	44
4.4 Wie erstellt man eine Zielgruppenanalyse?	46
4.5 Was geschieht nach der Zielgruppenanalyse?	48
4.6 Praxisbeispiele	50
4.7 Fazit – wozu der ganze Aufwand?	58

5	Personalmarketing & Recruiting in der Apotheke	61
	<i>Tatiana Dikta</i>	
5.1	(K)ein Fachkräftemangel – der Status quo	61
5.2	Attraktive Arbeitsplätze locken die besten Bewerber	63
5.3	Von der Ansprache zum Bewerbungsprozess	64
5.4	Wie gelingt ein professionelles Recruiting in der Apotheke?	70
6	Recruiting und Employer Branding in Zeiten von Corona und danach:	
	Kontaktlos neue Mitarbeiter finden und binden	73
	<i>Anja Lüthy & Florian Schrodt</i>	
6.1	Vorbemerkung	73
6.2	Employer Branding und Recruiting	
	während der Covid-19-Pandemie	74
6.3	Sechs Erfolgsfaktoren für eine gelungene Candidate Journey	76
6.4	Fazit und Ausblick	90
7	Künstliche Intelligenz und Algorithmen im Recruiting –	
	Bestandsaufnahme aktueller Anbieter, Mehrwert für Unternehmen	
	und datenschutzrechtliche Vorgaben	93
	<i>Michel Hoffmann und Hannah Surmund</i>	
7.1	Zunahme von KI und Algorithmen in der Personalarbeit	93
7.2	Was bedeutet KI?	93
7.3	Konkrete Einsatzbereiche von KI im Recruiting	94
7.4	Akzeptanz von KI-basierten Anwendungen unter den Bewerberinnen	
	und Bewerbern	96
7.5	Diskriminierungsrelevante Effekte	96
7.6	Rechtliche Rahmenbedingungen	97
7.7	Fazit	103
	Neue Räume – Neue Organisation – New Work	105
8	New Work needs New HR – von HR zum integralen Mitarbeiterzentrum	107
	<i>Miriam Lerch</i>	
8.1	Auf der Suche nach der neuen (Zusammen-)Arbeit	107
8.2	New Work – eine Begriffsklärung	108
8.3	Das integrale Modell als Analyse-Tool für HR	111
8.4	HR zur Potenzialentfaltung	113
8.5	HR für Teamentwicklung	114
8.6	Merkmale von New-Work-Unternehmen	115
8.7	Lebenslanges Lernen im Zentrum	116
8.8	New HR als integrales Mitarbeiterzentrum	116
8.9	Zusammenfassung und Ausblick	117

9	Weniger glänzen, mehr leuchten. Warum echtes Employer Branding über die Schauseite der Organisation hinausgeht	121
	<i>Katharina Lutermann</i>	
9.1	(Internes) Employer Branding für exzellente Arbeitgeber	121
9.2	Die Trüffel der Organisation finden	123
9.3	Veränderungen ermöglichen	124
9.4	Neue Narrative	126
10	Spannungsfeld-Modell New Work	129
	<i>Anna & Nils Schnell</i>	
10.1	Worum geht es beim Spannungsfeld-Modell New Work?	130
10.2	New Work Explorer	132
10.3	New Work Performer	134
10.4	New Work Shaper	135
11	Wie man ein Mammut schiebt – New Work im öffentlichen Dienst	139
	<i>Myrle Dziak-Mahler und Maria Boos</i>	
11.1	Das Vier-Gewinnt-Modell als Grundlage für Organisationsentwicklung am ZfL	140
11.2	Das Fly-Yourself-Modell als Grundlage für Personalentwicklung am ZfL	143
11.3	Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragungen	147
11.4	Wie wir zukünftig miteinander arbeiten wollen	151
12	MaX: Employee Experience in action	155
	<i>Marc Wagner</i>	
12.1	HR in der Dauer-Sinnkrise	155
12.2	HR ist tot ... es lebe Employee Experience	156
12.3	Von AIRBNB zur Fiducia & GAD IT AG	157
12.4	Die Geburtsstunde von MaX	157
12.5	Employee Experience: Prinzipien	159
12.6	Employee Experience: Faktoren für einen erfolgreichen Start und eine erfolgreiche Umsetzung	161
13	Agilität und Mitbestimmung	165
	<i>Britta Redmann</i>	
13.1	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung bzw. Anwendung von agiler Arbeit	166
13.2	Agile Zusammenarbeit zwischen den Betriebspartnern	176
13.3	Der Betriebsrat arbeitet selbst agil	178
13.4	Der Betriebsrat als Gestalter von Agilität und Neuer Arbeit	181

14	Corona als Chancengarant? – Sachstand, rechtliche Mythen und Chancen rund ums »Homeoffice«	183
	<i>Kathrin Hartmann</i>	
14.1	Sachstand	183
14.2	Rechtliche Mythen	184
14.3	Chancen	187
15	Wir müssen das Büro neu verhandeln!	191
	<i>Marc Eichborn</i>	
15.1	Wie Corona die Ausgangslage verändert hat	191
15.2	Remote Arbeiten, Homeoffice – Wie aber kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder dazu, auch im Büro arbeiten zu wollen?	192
15.3	Erprobungsflächen als geschützte Räume	194
15.4	Graswurzelbewegung – Architektenpläne für neue Arbeitsumgebungen	195
15.5	Ein Vertrag als Grundlage für eine gemeinsame Zukunft	196
	Führung & Mitbestimmung	199
16	Gegen den blinden Fleck in der Führung	201
	<i>Tobias Grewe & Christa Stienen</i>	
16.1	Wie geht Führung nach Corona?	202
16.2	Vulnerable Leadership oder: »Menschlichkeit« bringt uns alle weiter	204
16.3	Was kann HR beitragen?	205
16.4	Mit Human Resources zurück zur Menschlichkeit	206
17	Darf ich Sie führen? Lead und Follow im Tanz	209
	<i>Torsten Schröder</i>	
17.1	Lead und Follow	209
17.2	Wer kann welche Rolle tanzen?	211
17.3	Das Missverständnis des Physical Lead	213
17.4	Fazit	215
18	Führung teilen: Jobsharing ist krisensicher	217
	<i>Julia Collard & Sven Schnitzler</i>	
18.1	Formen des Jobsharing	218
18.2	It's a Match	220
18.3	Stay Together	222
18.4	Geteilte Führung – Teamsicht versus Führungssicht	225
18.5	Dual-digitale Führung – im Doppel durch die Krise	227
18.6	Fazit	229

Entwicklung, Lernen & Motivation	231
19 Eine Initiative für neue Impulse – Basis für Innovation und Fortschritt	233
<i>Melanie Belitza</i>	
19.1 Wie sieht diese Initiative aus?	233
19.2 Welche Potenziale stecken in der Initiative?	237
19.3 Aber ohne angezogene Handbremse!	238
20 Rückenwind für Motivation	241
<i>Matthias Rausch</i>	
20.1 Motivierte Mitarbeitende sind die Basis des Erfolges	241
20.2 Motivation ist mehrdimensional	241
20.3 Wie lässt sich Integrale Motivation konkret gestalten?	246
20.4 Fazit	251
21 Ganz oder gar nicht: Warum der »ganze Mensch« in unternehmerischen Veränderungsprozessen zählt	253
<i>Nicole Thurn</i>	
21.1 Besinnung auf den Sinn und Befreiung des Potenzials	254
21.2 Was willst du wirklich, wirklich?	255
21.3 Das Potenzial der Rollen	256
21.4 Wut, Angst und: Sei doch nicht so emotional	258
21.5 Angst als Hemmer oder Motor	259
21.6 Positive Fehlerkultur gegen Schuld und Scham	261
21.7 Komm, lass uns reden	261
21.8 Veränderung startet mit der Sprache	262
21.9 Eltern, Kind und ich mittendrin	262
21.10 Einmal flexibel für alle, bitte	265
21.11 Fokus auf alles und nichts	266
21.12 Ausblick	267
22 Die überraschende Macht der 1%-Gewohnheit und warum die meisten Menschen die exponentielle Entwicklung total unterschätzen	269
<i>Jörg Weisner</i>	
23 New Ways of Learning und die Rolle von HR als Komplexitätsnavigator	277
<i>Jo Kristof & Saskia Viethmeier</i>	
23.1 Wissen und Können	277
23.2 Wie funktioniert Lernen heute?	278
23.3 New Ways of Learning – was bedeutet das?	280

Vereinbarkeit & Diversity	283
24 Nachhaltig und leidenschaftlich Netzwerken mit Lupe, Fernglas und Drohne	285
<i>Martina Koch</i>	
24.1 Kinder & Co, plötzlich waren da Themen, die geklärt werden mussten	286
24.2 HR als »Hilfsorganisation«: Aus Personalsachbearbeitung wird Menschenbegleitung	287
24.3 Lupe, Fernglas und Drohne?	287
25 Privater Lernort: Welchen Gewinn erzielen Unternehmen für die Arbeitswelt 4.0?	293
<i>Heike Rosenberg</i>	
25.1 Neue Anforderungen an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	293
25.2 Die Entwicklung von Kompetenzen	294
25.3 Kompetenzen kommen nie alleine	295
25.4 Lernformate	295
25.5 Kompetenzen 4.0	296
25.6 Die Bedeutung von privaten Lernorten	297
25.7 Butter bei die Fische	298
25.8 Fazit	299
26 Stabilität und Gesundheit in unsicheren Zeiten – über ein scheinbares Paradox und die Chance für HR	301
<i>Alexandra Gerstner</i>	
26.1 Dynamik und Unsicherheit	301
26.2 Die gesunde Organisation	303
26.3 Gestaltungsebenen für die Entwicklung gesunder Organisationen	305
26.4 Organisationale Resilienz und Zukunftsfähigkeit stärken	311
27 Mensch statt humane Ressource – durch mehr Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zum Unternehmen der Zukunft	315
<i>Anke Hoffmann & Birgit Wintermann</i>	
28 Vibes – die Arbeit mit Schwingungen	323
<i>Gudrun Gaedke, Herwig Kummer, Claudia Lorber, Eva Planötscher-Stroh</i>	
28.1 Mit unsichtbaren Kräften arbeiten	323
28.2 Vibes sind die Summe der unbewusst emotional bewerteten interaktiven Umstände	324
28.3 Die innere Wirkung von positiven Vibes	325
28.4 Achtung, Infektionsgefahr! Positive Vibes sind ansteckend!	326

28.5	Innen wirkt auch außen – und wieder zurück	327
28.6	Förderung von Vibes durch HR	328
29	Gebt den Verrückten, Spinnern und Freaks mehr Raum	329
	<i>Torsten Roman Jacke</i>	
29.1	Wer sind diese Verrückten, Spinner und Freaks?	329
29.2	Wer sind die Normalen bzw. was ist Normalität?	331
29.3	Weshalb bekommen Hidden Talents derzeit so wenig bis gar keinen Raum? ...	332
29.4	Was macht Hidden Talents aus? Woran erkennen wir HTs?	335
29.5	Gute Rahmenbedingungen und mehr Raum	336
29.6	Rethinking HR	337
29.7	Zum guten Schluss	342
30	Game Changer Inklusion: Kulturwandel statt Diversity Quick Fix	343
	<i>Ellen Wagner</i>	
30.1	Erläuterungen zu Begriffen	344
30.2	Setting a framework: Zielsetzung	347
30.3	Maßnahmen: Das EEE-Prinzip	351
30.4	Risiken	357
30.5	Ausblick	357
Abflug	361
31	Ruhe in Frieden H.R.	363
	<i>Tobias Leisgang</i>	
32	Vom Ich zum Wir. Oder was Marie Kondo, Tim Mälzer und Goldmarie mit Fülle zu tun haben	369
	<i>Christiane Brandes-Visbeck</i>	
32.1	Klar zur Wende!	369
32.2	Intuition, die Stimme der Seele	370
32.3	Die Schale der Liebe	371
32.4	Mit der Pandemie fing alles an	372
	Nachwort	377
	Stichwortverzeichnis	379
	Die Autor*innen	387