



HR-Exzellenz

Walter Jochmann · Ingo Böckenholt
Stefan Diestel
(Hrsg.)

HR-Exzellenz

Innovative Ansätze in
Leadership und Transformation

 Springer Gabler

Herausgeber
Walter Jochmann
Kienbaum Institut
Dortmund, Deutschland

Stefan Diestel
Kienbaum Institut
Dortmund, Deutschland

Ingo Böckenholt
Kienbaum Institut
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-658-14724-2 ISBN 978-3-658-14725-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14725-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort von NRW-Wirtschaftsminister Garret Duin

In einer modernen, wissensgetriebenen Volkswirtschaft sind Mitarbeiter und Führungskräfte das wichtigste Kapital von Unternehmen. Sie entscheiden maßgeblich darüber, ob Unternehmen erfolgreich mit ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen umgehen oder nicht. Der Personalführung kommt vor diesem Hintergrund nicht nur eine strategische Bedeutung zu, sie spiegelt auch die Herausforderungen wider, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind. Traditionelle, von Autorität, Hierarchie und externen Anreizen geprägte Führungsstile verlieren dabei an Gewicht. Alternative Konzepte wie die transformationale Führung dagegen gehen von einer intrinsischen Motivation der Mitarbeiter aus, die Führungspersonen etwa durch ihre Vorbildfunktion oder die Vermittlung von Visionen anregen können. So werden Mitarbeiter motiviert, kreativ und eigenständig Lösungen in einer komplexer werdenden Umwelt zu finden, statt Dienst nach Vorschrift zu tun.

Die Digitalisierung der Wirtschaft mit ihren immer kürzeren Innovationszyklen, der Wertewandel und die zunehmende Vielfalt der Gesellschaft sowie der demografische Wandel in Deutschland – das sind nur einige der Trends, die entscheidend für die Arbeitswelt von heute und morgen sind. Um in dieser Welt des Wandels wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es wirksame Handlungsansätze im Personalmanagement. Genau solche Ansätze diskutiert dieser Sammelband, indem er die Expertise von Praktikern und Wissenschaftlern bündelt.

Ein Blick auf die Beiträge deutet die Reichweite der Transformation an, die weit über das klassische Personalmanagement hinaus ein umfassendes Neudenken über Märkte und Geschäftsmodelle erfordert. In Nordrhein-Westfalen unterstützen wir Unternehmen bei der Beschäftigung mit diesen und verwandten Themen unter dem Stichwort der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, der „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Auf Grundlage der CSR-Strategie NRW regen wir den Austausch zwischen Unternehmen und der Gesellschaft an, durch öffentliche Diskussionsveranstaltungen wie die Ständehausgespräche, und ebenso durch branchenspezifische Dialoge.

Mit den 2016 eingerichteten CSR-Kompetenzzentren, die es in dieser Form nur in Nordrhein-Westfalen gibt, sprechen wir insbesondere kleine und mittlere Unternehmen an. Partnerschaften aus Kammern, Verbänden, Wirtschaftsförderung und Wissenschaft

bieten praktische CSR-Beratung an, zu der die Auseinandersetzung mit verschiedenen Fragen der Transformation gehört: Wie verändern sich die Bedürfnisse von Verbraucherinnen und Verbrauchern und was bedeuten sie für die Produkte und Dienstleistungen von morgen? Was sind die Ansprüche von Nachwuchskräften und Unternehmerinnen und Unternehmern an sinnhafte Beschäftigung und nachhaltige Geschäftsmodelle? Wie verändern sich die Transparenzanforderungen an Unternehmen infolge der Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelt?

Diese und andere Fragen können Unternehmen vor allem dann produktiv für sich beantworten, wenn sie in den aktiven Dialog mit der Gesellschaft treten und Denkanstöße zulassen – auf der Führungsebene, ebenso wie in der Belegschaft. Solche Impulse können auch die Beiträge in diesem Band geben. In diesem Sinne wünsche ich den Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.

Düsseldorf, Deutschland
September 2016

Garrelt Duin
Minister für Wirtschaft
Energie, Industrie, Mittelstand
und Handwerk des Landes
Nordrhein-Westfalen

Vorwort

Mit den aktuellen globalen Entwicklungen sowie neuen innovativen Technologien gehen ein anderes Verständnis und veränderte Aufgaben des modernen Human-Resource-Managements einher, das nicht nur als administrative Struktur in einem Unternehmen eine starre Verwaltungsfunktion ausübt, sondern strategische Transformationsprozesse mitgestaltet. Insofern muss sich das Human-Resource-Management in Fragen der Arbeitswelt 4.0, der Digitalisierung, des demografischen Wandels sowie nicht zuletzt der neuen Anforderungen an Führung in einer Weise positionieren, die nachhaltig sowohl die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie Führungskräfte sicherstellt als auch einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Gesamtunternehmens leistet. Um die sich hieraus ableitenden Herausforderungen im Dienste einer sich langfristig weiterentwickelnden Wettbewerbsfähigkeit erfolgreich bewältigen zu können, sind wirksame, vorausschauende und intelligente Lösungen gefragt. Solche Lösungen beinhalten eine flexible Anpassung an dynamische Umwelten, liefern innovative Impulse für beispielsweise neue Führungsmodelle sowie für agile Teamstrukturen und ermöglichen eine effektive Nutzung von zunehmend komplexer werdenden Informationen, sich neu herausbildenden Potenzialen sowie teilweise noch nicht absehbaren Chancen.

Der vorliegende Sammelband bietet eine umfassende Darstellung der aktuell sowie zukünftig wichtigsten Themenkomplexe, die das moderne Human-Resource-Management beschäftigen und grundlegend verändern werden. Im ersten Teil widmen sich die Autoren dieses Bandes der Rolle der Führung in einer durch Digitalisierung geprägten Arbeitswelt und beantworten die Frage nach den Führungskompetenzen von morgen. Hierbei werden angesichts sich radikal wandelnder Arbeitsumgebungen auch alternative Führungskonzepte, wie etwa Shared Leadership und Diversity Leadership, beleuchtet. Die Steuerung von Transformationsprozessen in der Arbeitswelt 4.0 ist das Kernthema des zweiten Teils, in dem die Erfolgsfaktoren eines auf Agilität basierenden Change-Managements, die konzeptionellen Merkmale von New Work und neuartige Projektlösungen reflektiert werden. Der dritte Teil liefert einen breiten Überblick über die für das Human-Resource-Management relevanten Entwicklungen, die durch den demografischen Wandel sowie durch die generationsspezifischen Werteperspektiven hervorgerufen werden. Besondere inhaltliche Schwerpunkte liegen in der altersbedingten Veränderung

der psychischen Leistungsfähigkeit, der Altersdiversität in Teams, der unterschiedlichen Orientierungen der Generationen X, Y sowie Z und der strategischen Personalplanung. Schließlich beinhaltet der vierte Teil dieses Bandes neue Perspektiven des digitalen Recruitings sowie der Verarbeitung von HR Big Data, beleuchtet Strukturen sowie Prozesse eines integrativen Talent-Managements, beschreibt bisher unbekannte Wege des Operating Models von HR und bietet Einblicke in die Wirkungen von Prozessen der Selbststeuerung auf psychische Leistungsfähigkeit.

Für eine vielfältige und ideenreiche Analyse der hier thematisierten Trends haben Führungskräfte, Berater sowie auch Wissenschaftler ihre spezifischen Expertisen, Erfahrungen und Erkenntnisse eingebracht, die sich in alternativen, aber sich ergänzenden Sicht- und Darstellungsweisen widerspiegeln. Folglich werden einige Aspekte, wie etwa die transformationale Führung, aus verschiedenen Perspektiven sowie vor dem Hintergrund unterschiedlicher Fragestellungen diskutiert. Ferner sind die einzelnen Kapitel je nach thematischer Ausrichtung entweder eher praxis- und anwendungsorientiert oder haben eine mehr wissenschaftliche Blickrichtung. Die Bündelung der unterschiedlich akzentuierten Inhalte soll kreative Konzepte, fundierte Modelle sowie wirksame Strategien für ein exzellentes Human-Resource-Management inspirieren, das konkrete Handlungsansätze für die wachsende Dynamik auf nahezu allen unternehmerischen Ebenen generiert.

Hiermit bedanken wir uns ganz herzlich bei allen Autorinnen und Autoren für die mühevoll ausgearbeiteten sowie spannend formulierten Beiträge. Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine angenehme Lektüre.

Dortmund, Deutschland
Mai 2016

Walter Jochmann
Ingo Böckenholt
Stefan Diestel

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 – Männersache!	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 Männersache	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	Generationspezifische 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	Generationspezifische Arbeitswerte und Mitarbeiterbindung	272
16.3.1	Arbeitswerte	272
16.3.2	Anforderungen an ein generationspezifisches 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