

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Einleitung – Klartext für HR im Mittelstand	13
1 Von der Verwaltung zum Gestalten – warum HR sich verändern muss	17
1.1 HR im deutschen Mittelstand – eine Neuausrichtung	17
1.2 HR im Wandel – und was das für den Mittelstand bedeutet	19
1.3 Nur Dienstleisterin – oder auch Mitgestalterin?	22
1.4 Rollenvielfalt im Alltag – warum klare Abgrenzung wichtig ist	24
1.5 Kompetenz schafft Kultur	25
1.6 Fazit: Impulse setzen, Verantwortung rahmen	28
1.7 Reflexion: Wo stehen wir heute?	29
2 Was moderne HR ausmacht	31
2.1 Wertearbeit und Purpose im Mittelstand	31
2.2 Führung heißt Vertrauen	35
2.3 HR als lernende Funktion – Innovation beginnt bei uns selbst	37
2.4 Zwischen Tradition und Agilität – neue Perspektiven für HR	39
2.5 Praxisvorschlag – ein Kulturbuch, das Werte erlebbar macht	40
2.6 Fazit: Kultur gestalten, Zukunft sichern	42
2.7 Reflexion: Wo wollen wir morgen stehen?	44
3 Die häufigsten Irrtümer – und was wirklich dahintersteckt	45
3.1 Irrtum 1: »Dafür haben wir keine Zeit« – der Mythos vom vollen Kalender	46
3.2 Irrtum 2: »Unsere Leute wollen das nicht« – die Angst vor Veränderung	49
3.3 Irrtum 3: »Das passt nicht zu uns« – der Reflex der Identität	50
3.4 Irrtum 4: »HR ist Luxus« – der verkannte Schatz im Mittelstand	52
3.5 Irrtum 5: »Dafür sind wir zu klein« – die Irrelevanz der Firmengröße	53
3.6 Irrtum 6: »Das lief schon immer so« – die Schleife der Gewohnheit	55
3.7 Fazit: Alte Muster überwinden, Entwicklung ermöglichen	56
3.8 Reflexion: Welche Sätze halten uns (noch) zurück?	57
4 Erste Schritte – Quick Wins für kleine Teams	59
4.1 Quick Win 1: Das persönliche Onboarding – der erste Eindruck prägt	60
4.2 Quick Win 2: Das monatliche Teamfeedback – ohne Tool, aber mit Haltung	62
4.3 Quick Win 3: Die offene Tür – Sprechstunde statt Flurfunk	64
4.4 Quick Win 4: Führung stärken.– Mikrolernen statt Seminarflut	65
4.5 Quick Win 5: Die kleine Kulturinitiative – sichtbar und verbindlich	67

4.6	Fazit: Mikroschritte statt wilder Tänze	68
4.7	Reflexion: Was können wir morgen anders machen, ohne Großprojekt?	69
5	Der Kulturwandel im Kleinen – langsam, aber sicher Wirkung entfalten	71
5.1	Kultur erkennen – nicht konstruieren	71
5.2	Kultur gestalten – aber bitte mit Sinn für die Realität	72
5.3	Kultur als Pfeiler – nicht als Bonus	75
5.4	Kulturdiagnose – ganz real	76
5.5	Kultur als Kompass bei der Rekrutierung	78
5.6	Kultur und Führung – wie Mikrosignale Großes bewirken	83
5.7	Fazit: Unternehmenskultur als Fundament nachhaltigen Erfolgs	84
5.8	Reflexion: Was sagt unsere Kultur über uns aus?	86
6	Ausbildung und Lernen – wie Unternehmen Zukunft gestalten	87
6.1	Ausbildung im Wandel	87
6.2	Was gute Ausbildung im Mittelstand ausmacht – jenseits von Social Media	89
6.3	Fazit Ausbildung: Eine strategische Entscheidung, keine Pflicht	91
6.4	Lernen ist Überlebensstrategie – kein Zusatzangebot	91
6.5	Lernen beginnt mit Haltung und Führung	93
6.6	Fazit Lernen: Überleben und Kulturarbeit zugleich	94
6.7	Reflexion: Wie lebendig ist Lernen bei uns?	95
7	Arbeitgebermarke mit Substanz – Employer Branding im Mittelstand	97
7.1	Zwischen Hochglanz und Handwerk – was Employer Branding wirklich ist	97
7.2	Warum Employer Branding für KMU relevant ist	99
7.3	Vom Reden ins Tun – Employer Branding im Alltag leben	103
7.4	Fazit: Arbeitgebermarke ist authentische Realität	105
7.5	Reflexion: Was sagt unsere Arbeitgebermarke über uns aus?	106
8	HR im digitalen Wandel – zwischen Papierakten und People Analytics	107
8.1	Gratwanderung – vom Anspruch zur Umsetzung	107
8.2	Konkrete Schritte für den Mittelstand	109
8.3	Digitalisierung wirksam einführen – keine Tools ohne Kultur	116
8.4	Chancen und Risiken von KI	117
8.5	Fazit: Digitalisierung ist kein Tool, sie ist ein Entwicklungspfad	119
8.6	Reflexion: Wie digital wollen wir sein?	119
9	Vergütung im Mittelstand – eine Herausforderung mit Perspektive	121
9.1	Gehalt ist mehr als ein Bürokratieprojekt	121
9.2	Vergütung braucht System	123
9.3	Bestandteile eines praxistauglichen Vergütungsmodells	130
9.4	Umgang mit Tarifverträgen	137

9.5	Fazit: Wer Struktur schafft, gewinnt Vertrauen	140
9.6	Reflexion: Was sagt unser Vergütungsmodell über uns aus?	141
10	HR und Führung – Zusammenarbeit auf Augenhöhe	143
10.1	Was ist gute Führung überhaupt?	144
10.2	HR als Partnerin der Führung	146
10.3	Fazit: Führung ist Begleitung, nicht Macht	156
10.4	Reflexion: Wie gelingt ein starkes Zusammen von HR und Führung?	157
11	Kommunikation mit der Geschäftsführung	159
11.1	Zwischen Menschenbild und Managementlogik – die Sprache macht's	159
11.2	Wirkung zeigen – HR-Arbeit mit Zahlen belegen	160
11.3	Kommunikationsfehler – und wie man sie vermeidet	162
11.4	Zahlen überzeugen den Verstand – Geschichten das Herz	164
11.5	CEO, CFO oder CPO? – wo HR andockt	166
11.6	Fazit: HR als Wirkungsflüsterin	168
11.7	Reflexion: Wie sichtbar ist unsere HR-Arbeit?	170
12	HR und Veränderung	171
12.1	Warum Change im Mittelstand so oft hakt	171
12.2	Orientierung im Wandel – wie HR Richtung gibt	175
12.3	Veränderung als Lernprozess	176
12.4	Fazit: Veränderung beginnt mit Haltung	179
12.5	Reflexion: Wie gestalten wir Veränderung kooperativ?	180
13	Krisenmanagement – HR als Stabilisatorin	181
13.1	HR in wirtschaftlichen Krisenzeiten	182
13.2	Kurzarbeit und weitere Maßnahmen	184
13.3	Resilienz stärken – individuell, kulturell, organisational	186
13.4	Fazit: HR als Stabilisatorin und Ermöglicherin	188
13.5	Reflexion: Wie positionieren wir HR als Stabilitätsanker?	189
14	Stolpersteine und Gegenwind – souverän mit Widerstand umgehen	191
14.1	Formen und Ursachen von Widerstand	192
14.2	Sechs Strategien, um mit Widerstand produktiv umzugehen	194
14.3	Fazit: Widerstand ist kein Hindernis, sondern Teil des Weges	198
14.4	Reflexion: Was bremst uns – und warum?	199
15	Vom Operativen zum Strategischen – wie HR ihren Platz neu definiert	201
15.1	Die Realität im Mittelstand – zwischen Pragmatismus und Stillstand	202
15.2	Strategisch wachsen – raus aus dem Tagesgeschäft	205

15.3	Fazit: Klarheit ist der Anfang von allem	208
15.4	Reflexion: Welche Hebel wirken schon heute für morgen?	209
16	Tools und Methoden – alltagstauglich vorgehen	211
16.1	Übergabe-Canvas – Wissen sichern und Brüche vermeiden	211
16.2	30/60/90-Tage-Gespräch – zuhören, verstehen, verbessern	213
16.3	5-Minuten-Stimmungsbarometer – schnelle Signale aus dem Alltag	215
16.4	Teamboard »So arbeiten wir zusammen« – Wirksames sichtbar machen	217
16.5	Kurzfeedback für Führungskräfte – Rückmeldung ohne Drama	219
16.6	Weekly Check-in – Führung entlasten	221
16.7	HR-Fokusboard – Personalarbeit visuell priorisieren	223
16.8	Kollegiale Fallberatung light – gemeinsam statt einsam entscheiden	225
16.9	»Wir sind HR«-Runde – Beteiligung ermöglicht Verantwortung	228
16.10	Werte-Check – wenn Prinzipien erlebt werden	230
16.11	Lernreise »Führung« – prozessuale Entwicklung, die bleibt	232
17	Vier Praxisbeispiele aus dem Mittelstand	235
17.1	Peer-Onboarding – Zugehörigkeit vor Organisation	235
17.2	Mini-Feedback – wie Führung Rückmeldung bekommt	236
17.3	Internes Know-how – wenn Kollegen zu Wissensvermittlern werden	238
17.4	Werte, die bleiben – wenn Bierdeckel Kultur prägen	239
17.5	Reflexion: Welche kleinen Werkzeuge können Großes bei uns bewirken?	242
18	Zukunft von HR im Mittelstand	243
19	Ermutigung statt Perfektion – der lange Atem zahlt sich aus	249
20	Der Start in die HR-Rolle – Übungen und Selbstcheck	253
20.1	HR-Selbstcheck – Status quo und Zukunftsbild	256
20.2	Praktisch! – Übungen für den Alltag	258
	Zum Schluss – Inspiration und Lust auf Neues	269
	Quellenverzeichnis	271
	Stichwortverzeichnis	279
	Der Autor	281
	Ein persönlicher Dank	283