

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Kapitel 1 Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen?	3
1.1 Überblick	5
1.2 Menschen als Mittel(punkt)	6
Leitbild: Menschen im Mittelpunkt	6
Wirklichkeit: Mensch doch „nur“ Mittel?	9
Schachspiel: Aber wer steuert die Figuren?	11
1.3 Personalarbeit als Erfolgsfaktor	12
Effekte, die man kennen muss!	12
Fragen, die man beantworten muss!	13
Begriffe, die man kennen sollte!	15
1.4 Personalforschung als wissenschaftliche Hochleistung	16
Induktion und Deduktion	16
Tradition und Innovation	17
1.5 Personalmanagement als Überlebenstraining	19
Jeder Student ein Personalmanager!	19
Jeder Mitarbeiter ein Personalmanager!	20
Jede Führungskraft ein Personalmanager!	20
1.6 Personalabteilung als Karriere-Chance	22
Herausforderungen: Von lokal bis global	22
Differenzierung: Professionalisierung statt Zertifizierung	24
1.7 Ausblick	26
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	30
Kapitel 2 Konzeption: Welche implizite Logik steht hinter dem Personalmanagement?	33
2.1 Überblick	35
2.2 Aktivitätsfelder im Personalmanagement	36
Regelkreisprinzip als systematisierender Rahmen	36
Managementfelder als konzeptionelle Grundlage	38
Managementaktivitäten als begriffliche und konzeptionelle Weiterentwicklung	39
2.3 Ebenen im Personalmanagement	41
Strategisches Personalmanagement	41
Operatives Personalmanagement	50

2.4	Ausrichtungen im Personalmanagement	51
	Informationsorientierung	52
	Verhaltensorientierung	53
2.5	Ausblick	53
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	57

Kapitel 3 Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen? 61

3.1	Überblick	63
3.2	Äußerer Rahmen: Einordnung der Personalabteilung	64
	Zentralisierungsgrad	64
	Kooperationsgrad	66
	Kombinationsformen	67
3.3	Prozeduraler Rahmen: Spezifizierung der Personalarbeit	70
	Kompetenzumfang	70
	Kompetenzinhalt	72
	Kombinationsformen	74
3.4	Innerer Rahmen: Gliederung der Personalabteilung	74
	Funktionalorganisation	74
	Objektorganisation	75
	Kombinationsformen	76
3.5	Rechtlicher Rahmen	78
	Individuelles Arbeitsrecht	79
	Kollektives Arbeitsrecht	81
3.6	Ausblick	85
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	88

Kapitel 4 Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik? 91

4.1	Überblick	93
4.2	Systematisieren: Welche Emotionen gibt es und wie entstehen sie?	95
	<i>Carroll Izard</i> : Die Zehn Grundemotionen	95
	<i>Robert Plutchik</i> : Die Emotionskomplexität	97
	<i>Pierce Howard</i> : Die Gehirnforschung	98
	<i>David Watson</i> und <i>Auke Tellegen</i> : Das Circumplex-Modell	100
4.3	Konzeptionalisieren: Wozu kann man Emotionen nutzen?	102
	Emotionalisierung akzeptieren: Beispiel Entscheidungen	102
	Emotionalisierung verstehen: Beispiel Angst	102
	Emotionalisierung messen: Beispiel Konsumentenforschung	104
	Emotionalisierung positionieren: Beispiel Personalarbeit	106

4.4	Instrumentalisieren: Wie kann man Emotionen in den Griff bekommen? . . .	108
	Emotionale Stabilität	108
	Emotionale Intelligenz	108
	Emotionale Dissonanz	110
	Emotionale Regulation	111
4.5	Ausblick	113
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	115

Kapitel 5 Kalkulation: Wie bestimmt man den wirklichen Personalbedarf? 119

5.1	Überblick	121
5.2	Grundlogik	123
	Bruttopersonalbedarf versus Nettopersonalbedarf	123
	Fortführungsbasis versus Nullbasisplanung	124
5.3	Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter braucht man?	126
	Kennzahlen	126
	Trendextrapolation	129
5.4	Qualitativer Aspekt: Welche Mitarbeiter braucht man?	130
	Systematiken für praktikable Anforderungsmerkmale	130
	Kriterien für sinnvolle Anforderungsmerkmale	132
5.5	Zeitlicher Aspekt: Wann braucht man die Mitarbeiter?	132
	Direkte Zeitmessung	133
	Multimomentverfahren	133
	Elementarzeitverfahren	134
5.6	Räumlicher Aspekt: Wo braucht man die Mitarbeiter?	135
	Der Global-Manager	136
	Der Country-Manager	137
	Der Company-Manager	139
5.7	Wertmäßiger Aspekt: Welches Budget braucht man für die Mitarbeiter? . .	140
5.8	Ausblick	141
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	144

Kapitel 6 (E)valuation: Wie analysiert man den tatsächlichen Personalbestand? 147

6.1	Überblick	149
6.2	Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter hat man?	151
	Full-Time-Equivalents als numerische Basis	151
	Skontrationsrechnung als zeitbezogene Ergänzung	151
6.3	Qualitativer Aspekt: Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter?	154

Leistungspotenzial und Leistungsbeurteilung	154
Fähigkeitsmerkmale problematisch als Analysegrundlage	155
6.4 Zeitlicher Aspekt: Wann sind die Mitarbeiter da?	156
6.5 Räumlicher Aspekt: Wo sind die Mitarbeiter?	157
6.6 Wertmäßiger Aspekt: Wie viel sind die Mitarbeiter wert?	158
Kostenverrechnung: Human Resource Accounting (HRA)	159
Gewinnverteilung: Human Capital Return on Investment (HCRoI)	161
Ertragspotenzialanalyse: Saarbrücker Formel (SFo)	162
6.7 Ausblick	165
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	168
Kapitel 7 Akquisition: Wie beschafft man Mitarbeiter?	171
7.1 Überblick	173
7.2 Kernaspekte	174
Quantitativ: Beschaffungsumfang	175
Qualitativ: „War for Talents“	175
Räumlich: Externe versus interne Beschaffung	176
Zeitlich: Time to hire	180
Wertmäßig: Wertschöpfung durch Alleinstellung	180
7.3 Methoden	185
Die AIDA-Formel	185
Die CUBE-Formel	186
Das LAMBDA-Modell	189
7.4 Kommunikation und Medien	191
Printmedien	192
Elektronische Medien	194
7.5 Ausblick	199
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	203
Kapitel 8 Selektion: Für wen soll man sich entscheiden?	207
8.1 Überblick	209
8.2 Konzipieren des Gesamtprozesses	210
Ablauf des Selektionsprozesses	211
Rechtlicher Rahmen	213
Methodische Korrektheit	214
8.3 Auswerten schriftlicher Unterlagen	216
Bewerbungsunterlagen	216
Online-Profilabgleich	219
Internetrecherche	222

8.4	Führen von Auswahlgesprächen	225
	Telefoninterview	225
	Bewerbungsgespräch	225
8.5	Durchführen von Testverfahren	230
	Psychologische Testverfahren	230
	Fähigkeitstests	230
	Situative Tests	231
	Assessment Center	232
	Basisrate und Selektionsrate	235
8.6	Beendigung des Auswahlprozesses	239
8.7	Ausblick	239
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	242

Kapitel 9 Integration: Wie realisiert sich eine erfolgreiche Gesamtbelegschaft? 245

9.1	Überblick	247
9.2	Gleichheit schaffen: Prozedurale Einheit als Notwendigkeit	248
	Gehaltsfindung	248
	Arbeitsvertrag	249
	Arbeitseinführung	250
	Mentoring	251
	Probezeit	252
9.3	Vielfalt zulassen: Gruppenspezifische Unterschiedlichkeit als Faszination	252
	Mehrwert durch Vielfalt: Inclusion macht den Unterschied	253
	Gesetzliche Grundlagen: Gleichheit trotz Vielfalt	255
	Vielfalt: persönlich, demografisch, organisational	256
	Weibliche Mitarbeiter: Die Frage der gläsernen Decke	257
	Ältere Mitarbeiter: Fiktion und Funktion	259
	Ausländische Mitarbeiter: Kultur statt Reisepass	259
9.4	Diversity nutzen: Abgestimmte Vielfalt als Chance	260
	Diversity als geplante Vielfalt	261
	Diversity Management als Prozess	262
	Diversity Management als Change Agent	263
	Personalarbeit als Diversity Management	264
9.5	Ausblick	266
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	268

Kapitel 10 Allokation: Wie werden Mitarbeiter und Stellen zusammengebracht?	271
10.1 Überblick	273
10.2 Wie arbeiten? Arbeitsphilosophie	275
10.3 Wann arbeiten? Arbeitszeit	276
Volumenbezogene Arbeitszeitgestaltung („chronometrische Modelle“)	277
Verteilungsbezogene Modelle („chronologische Modelle“)	278
Ausgestaltungsformen und -vorschriften	279
10.4 Wo arbeiten? Arbeitsplatz	281
Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie	281
Arbeitsplatzwahl: Telearbeit	286
10.5 Was arbeiten? Arbeitszuordnung	289
Der intuitiv-heuristische Ansatz	290
Der mathematisch-formale Ansatz	290
Dienstplanung als Spezialaufgabe	291
10.6 Ausblick	293
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	295
Kapitel 11 Kompensation: Wie entlohnt man Mitarbeiter richtig?	299
11.1 Überblick	301
11.2 Entgeltgerechtigkeit als Basis	303
Unternehmenspolitische Dimension	303
Ethische Dimension	304
Psychologische Dimension	305
Rechtliche Dimension	306
11.3 Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung als Methoden	306
Systematik	307
Ablauf	309
Problematik	310
11.4 Entgeltbestimmung bei Arbeitern und Angestellten	311
Grundlohn	313
Leistungslohn	313
Soziallohn	316
Senioritätslohn	316
Subventionslohn	316
11.5 Entgeltbestimmung bei Führungskräften	317
Grundbezüge	318
Leistungsbezüge	318
Unternehmerlohn	319
Marktpreise als Lohn	319
Machtpreise als Lohn	320

11.6	Entgeltzusammensetzung („Total Compensation“)	321
	Wählbare Komponenten	323
	Cafeteria-System als Sonderform	323
11.7	Ausblick	325
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	327

Kapitel 12 Qualifikation: Wie entwickelt man Mitarbeiter? 331

12.1	Überblick	333
12.2	Entwicklungsarten	335
	Berufsvorbereitende Bildung („Ausbildung“)	335
	Berufserweiternde und -aktualisierende Bildung („Fortbildung“)	337
	Berufsverändernde Bildung („Umschulung“)	338
12.3	Entwicklungsinhalte	338
	Kompetenzfelder als qualitativer Aspekt	339
	Halbwertszeit des Wissens und Wissensrelevanzzeit als zeitbezogener Aspekt	341
12.4	Entwicklungsrollen	342
	Personalabteilung als Personalentwickler	342
	Führungskraft als Personalentwickler	343
	Mitarbeiter als Personalentwickler	343
	Kombination der Rollen	344
12.5	Entwicklungsprinzipien	344
	Prinzipien für die Zielgruppe	345
	Prinzipien für die Methodenauswahl	345
12.6	Entwicklungsmethoden	347
	Techniken, Konzepte und Vorgehensweisen	347
	Ort, Zeit und Zweck	352
12.7	Entwicklungskosten	354
	Kostenträger: Eine Frage des Nutzens	354
	Kostenweitergabe: Eine Frage der Möglichkeiten	355
	Kostenbestandteile: Eine Frage der Zusammensetzung	355
12.8	Ausblick	356
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	358

Kapitel 13 Motivation: Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen? . . . 361

13.1	Überblick	363
13.2	Menschenbilder	365
	Die Extremtypen nach <i>Douglas McGregor</i>	366
	Die Menschentypen nach <i>Edgar Schein</i>	368
	Die Managertypen nach <i>Michael Maccoby</i>	369

13.3	Inhaltstheorien	370
	Die Bedürfnishierarchie nach <i>Abraham Maslow</i>	372
	Die Zwei-Faktoren-Theorie nach <i>Frederick Herzberg</i>	373
	Die Bedürfnisarten nach <i>David McClelland</i>	375
13.4	Prozesstheorien	377
	Volition nach <i>Narziß Ach</i> und <i>Heinz Heckhausen</i>	377
	Das Flow-Erlebnis nach <i>Mihaly Csikszentmihalyi</i>	379
13.5	Ausblick	381
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	384
 Kapitel 14 Direktion: Wie führt man Mitarbeiter?		387
14.1	Überblick	389
14.2	Transaktionale Führungsmodelle	391
	Das Kontinuum von <i>Robert Tannenbaum</i> und <i>Warren Schmidt</i>	392
	Das Kontingenzmodell von <i>Fred Fiedler</i>	393
	Verhaltensgitter von <i>Robert Blake</i> und <i>Jane Mouton</i>	397
	Reifegradmodell von <i>Paul Hersey</i> und <i>Kenneth Blanchard</i>	399
	Effektivitätsmodell von <i>William Reddin</i>	401
14.3	Transformationale Führung	403
	Die Basisforschung nach <i>James Burns</i> , <i>Warren Bennis</i> und <i>Bernard Bass</i>	403
	Charismatische Führung nach <i>Robert House</i>	404
	Führung nach <i>Heiner Brand</i> und <i>Jürgen Klinsmann</i>	405
14.4	Führung in der neuen Arbeitswelt	408
	Mitunternehmertum nach <i>Rolf Wunderer</i>	408
	Motivationsmythen nach <i>Reinhard Sprenger</i>	410
	Darwipportunismus nach <i>Christian Scholz</i>	411
14.5	Ausblick	415
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	418
 Kapitel 15 Kooperation: Wie führt man Teams?		421
15.1	Überblick	423
15.2	Konzeptionell: Teams führen bedeutet Teams verstehen	425
	Was ist ein Team?	425
	Teamarbeit als Wettbewerbsvorteil	427
	Wofür Teams?	428
15.3	Organisatorisch: Die klassischen Aufgaben des Teamführers	429
	<i>Darwin Cartwright</i> und <i>Alvin Zander</i> : Lokomotion und Kohäsion	429
	<i>Susan Mohrman</i> , <i>Susan Cohen</i> und <i>Allan Mohrman</i> : Funktionsfülle und Fähigkeitsdefizit	431
	<i>Jon Katzenbach</i> und <i>Douglas Smith</i> : Aktion und Delegation	432

15.4	Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten	433
	<i>Don Shula</i> und <i>Kenneth Blanchard</i> : Das C.O.A.C.H.-Modell	434
	<i>Kenneth Blanchard et al.</i> : Das P.U.C.K.-Modell	436
	<i>Kenneth Blanchard, Donald Carew</i> und <i>Eunice Carew</i> : Das P.E.R.F.O.R.M.- Modell	437
15.5	Musikalisch: 5-Sekunden und mehr	439
	<i>Henry Mintzberg</i> und <i>Bramwell Tovey</i> : Die zahmen Löwen	439
	<i>Harvey Seifter</i> und <i>Peter Economy</i> : Die Dirigentenlosigkeit	440
	<i>Christian Scholz</i> und <i>Albert Schmitt</i> : Das 5-Sekunden-Modell	441
15.6	Virtuell: Führung räumlich verteilter Teams	443
	Was sind virtuelle Teams?	443
	Wie funktioniert Führung in virtuellen Teams?	445
15.7	Problematisch: Kleinere und größere Schwierigkeiten in Teams	446
	<i>Oswald Neuberger</i> : Mikropolitik als manchmal negatives Phänomen	447
	<i>Heinz Leymann</i> versus <i>Oswald Neuberger</i> : Mobbing als (nicht?) existieren- des Phänomen	448
15.8	Ausblick	451
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	454

Kapitel 16 Retention: Wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen? . 457

16.1	Überblick	459
16.2	Wieso ist das Thema so wichtig?	461
	Mitarbeiter als Kapital mit Füßen	461
	Kennzahlen, auf die es ankommt	463
	Gefährliche Trivialität	465
	Gefährliche Generalisierung	466
16.3	Welche Basistheorien gibt es?	467
	Schock und Pfad (Shocks and the Unfolding Path Model)	467
	Verwurzelung (Job Embeddedness)	470
	Self-Concept-Job Fit	471
	Exit and Voice	472
16.4	Was kann man konkret machen?	472
	Intuition vermeiden	473
	Bindung als Unternehmenswert ansehen	474
	Methodenverbund zur Analyse schaffen	475
	Die Commitment-Positionierung optimieren	476
16.5	Ausblick	477
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	483

Kapitel 17 Reduktion: Wie gestaltet man den „betriebswirtschaftlich richtigen“ Personalabbau sozial verträglich?	487
17.1 Überblick	489
17.2 Verstehen: Die unabwendbare Logik der Personalfreisetzung	490
Betriebswirtschaftlich: Von Planungshorizonten und Transaktionskosten . .	490
Juristisch: Von einzelfall- und gruppenbezogener Freisetzung	493
Prozedural: Von Abmahnungen und Aufhebungen	498
17.3 Vermeiden: Alternativen zur Entlassung	500
Einstellungsstopp: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft	500
Kurzarbeit: Ja, aber Problemverlagerung auf die Allgemeinheit	501
Lohnkürzungen: Ja, aber Problemverlagerung auf den Arbeitnehmer	501
Zeitarbeitsfirmen: Ja, aber Problemverlagerung auf Arbeitnehmer und Allgemeinheit	502
Beschäftigungssicherungsprogramme: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft	503
17.4 Gestalten: Weiche oder harte Trennung	503
Gute Trennungskultur: Die Basis	503
Goldene Instrumente: Von Fallschirmen und Särgen	505
Graue Instrumente: Nicht-Ganz-Freisetzung	505
Finale Realität: Die Kündigung wird wirksam	506
17.5 Ausblick	508
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	512
Kapitel 18 Kommunikation: Wie transportiert man Informationen?	515
18.1 Überblick	517
18.2 Warum? – Wirkung von Kommunikationsmedien	518
Personalmanagement schafft Wirklichkeit	518
Personalmanagement schafft Märkte	521
Personalmanagement schafft Wert(e)	522
18.3 Wo? – Wahl der Kommunikationsmedien	524
Theorie der subjektiven Medienakzeptanz	525
Theorie der kollektiven Medienakzeptanz	525
Aufgabenorientierter Ansatz	526
Media Richness Theorie	527
Media Synchronicity Theorie	529
18.4 Wer? – Rollenverteilung bei der Kommunikation	531
Personalabteilung	531
Führungskräfte	533
Mitarbeiter	536
18.5 Ausblick	539
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	547

Kapitel 19 Administration: Wie verwaltet man die Belegschaft?	551
19.1 Überblick	553
19.2 Personalakte	554
Was ist eine Personalakte?	554
Was muss/darf in einer Personalakte stehen?	555
Welche Rechte hat der Arbeitnehmer?	556
Die digitale Personalakte	556
19.3 Personalabrechnung	558
Bruttorechnung und Nettolohn	558
Arbeitgebersicht und Arbeitnehmersicht	560
19.4 Personalcontrolling	562
Begriff und Inhalt	562
Risiken und Chancen	564
Balanced Scorecard und HR-Scorecard	566
19.5 Personalinformationssysteme	569
HRIS als Administrationsbasis!	569
Datenexplosion als Unvermeidbarkeit?	571
Vertrauen als Implementationsbeschleuniger!	572
Self-Service als Verantwortungsübertragung!	573
19.6 Ausblick	574
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	579
Kapitel 20 Perfektion: Das Streben nach Professionalisierung!	583
20.1 Überblick	585
20.2 Strategisch-perfekte Personalarbeit als Wettbewerbsvorteil	586
Die ideologiebasierte Hochplateau-These	587
Die effizienzorientierte Flat-These	588
Die effektivitätsfokussierte Anti-Flat-These	590
20.3 Mechanisch-perfekte Personalprozesse als Uhrwerk	592
Die optimiert-tayloristische HR-Fabrik	592
Das optimiert-integrative Qualitätsmanagement	593
20.4 Organisch-perfektes Humankapital als Überlebensfähigkeit	596
Das substanzerhaltende Fließgleichgewicht	596
Die strukturelle Anpassungsfähigkeit	597
Die zukunftsorientierte Nachhaltigkeit	599
20.5 Organisationskulturell-perfekte Arbeitswelt als psychologischer Vertrag	600
Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	601
Darwinismus und Opportunismus	604
20.6 Intelligent-perfekte HR-IT als Qualitätsmanagement	605
Veraltet: Je mehr, je besser	605

Gefährlich: Informatisierung zur Kostensenkung und Überwachung	606
Zukunftsweisend: Neues Denken durch neue Leitbilder	606
20.7 Virtuell-perfekte Personalabteilung als Realität	607
Virtuell plus real statt imaginär plus reduktiv	607
Am Tisch statt unter dem Tisch	609
20.8 Ausblick	610
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	613
Sachverzeichnis	645