

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Einführung	21
Über dieses Buch	21
Konventionen in diesem Buch	22
Törichte Annahmen über den Leser	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen	23
Teil II: Die Mitarbeiter entdecken	24
Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O	24
Teil IV: Externe Partner mischen kräftig mit	24
Teil V: Der Top-Ten-Teil	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	26
Teil 1	
Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen	27
Kapitel 1	
Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient	29
Personal im Unternehmen	29
Überraschende Begriffsvielfalt für Personal	29
Die Funktion, die das Personal managt	31
Wie sich Personalmanagement und Organisationsaufgaben verzahnen	31
Wer die Personalarbeit eigentlich verantwortet	34
Warum das Personalmanagement immer moderner wird	36
Kapitel 2	
Personalstrategisches Selbstverständnis	39
Personalmanagement hat Kunden und Partner	40
Die Vielfalt lässt sich ordnen	40
Beziehung zu Kunden und Partnern	42
Personal als Gewinn für jedes Unternehmen	42
Mitarbeiter: Nicht wirklich »Eigentum« des Unternehmens	43
Eingebildete und wahre Kenntnis der eigenen Mitarbeiter	44
Von null auf hundert: Wenn das Unternehmen wächst ...	44
Geburt eines Unternehmens	44
Kindheit eines Unternehmens	45
Jugend eines Unternehmens	47
Wir arbeiten in einem globalisierten Umfeld	49

Kapitel 3

Personalarbeit mal Kollektiv gleich Unternehmenskultur

51

Über den Einzelnen hinaus denken	51
Informelle Kommunikation als Mechanismus	51
Unternehmenskultur als Resultat	52
Unternehmenskultur hat viele Funktionen	54
Werte erkennen, Werte schaffen, Werte leben	55
Der unternehmenskulturelle Status quo	55
Es soll anders werden	56
Positive Emotionalisierung	57
Unternehmenskulturoptimierung und Unternehmenserfolg	57

Kapitel 4

Leitbild »Professionelles Personalmanagement«

59

Das Bessere erwarten	59
Nachdenken und Vorausdenken als Daueraufgabe	59
Warum Profis Amateure übertreffen	60
Achtung Theorie: Das Professionalisierungsmodell	61
Differenzierung statt »eine Lösung für alle«	62
Kontinuität statt »immer wieder neu«	63
Expertise statt »aus dem Bauch heraus«	64
Governance statt »allein geht's doch auch«	66
Professionalisierung zahlt sich aus	68

Teil II

Die Mitarbeiter entdecken

71

Kapitel 5

Personalbeschaffung: Zukünftige Mitarbeiter

73

Talentekrieg: Wer die wenigen potenziellen Mitarbeiter bekommt	73
Personalwirtschaftliche Reise nach Jerusalem	74
Wer gegen wen?	75
Wo die Talentereservoirs liegen	76
Personalmarketing und der Wettbewerbsvorteil	81
Potenzialstrategie mit integrierter Personalplanung	82
Employer Branding als Dauerbrenner	86
Her mit den neuen Mitarbeitern	94
Personaler müssen sieben	94
Bewerbungsunterlagen als Basisinformation	95
Anonymisierte Bewerbungsverfahren	97
Bewerbungsgespräch – die reinste Psychologie	98
Assessment-Center, die Krone der Personalbeschaffung	104
Vorsicht, Falle	105
Was die gute Personalbeschaffung ausmacht	108

Kapitel 6

Personaleinsatz: Willkommen, neue Mitarbeiter	111
Vorbereitung des Einstiegs	111
Ausbildungsverhältnis	111
Grenzfall Praktikum	112
Eintrittskarte Arbeitsvertrag	113
Die Richtung muss klar sein	115
Und jetzt: Die Einstiegsphase	115
Erster Arbeitstag	115
Der erste Arbeitsmonat	116
Das erste Arbeitsjahr	117
Wie der Arbeitsplatz aussieht	118
Der Schutz der Gesundheit steht ganz oben	118
Ergonomie – nicht zum Ärgern	122
Moderne Bürokonzepte	123
Aus der Ferne nah dabei	124
Die Arbeitszeit als Wunschkonzert	125
Grunddefinitionen zur Arbeitszeit	126
Bei Schichtarbeit wird es komplex	128
Nachtarbeit fordert heraus	129
Die betriebliche Arbeitszeitpraxis	130

Kapitel 7

Personalentlohnung: Leistungsbereite Mitarbeiter	133
Entlohnungssystem als Rahmen	133
Die Vergütung der Mitarbeiter	135
Kosten der Arbeit	135
Vorsicht, Bürokratiefalle	136
Auf der Suche nach Glück und Leistung	137
Ich wünsch mir ein Einstiegsgehalt	137
Ein Bonus obendrauf	139
Freiwillige Sozialleistung: Das Beispiel »betriebliche Altersversorgung«	139
Variable, leistungsorientierte Entlohnung	141
Ein Schuss kulturelle Führung zur Abrundung	144
Wann Entlohnung gerecht ist	144
Lebensphasendynamik als Leitprinzip	145
Reizthema Managervergütung	146
Der Weg in die Hochleistungskultur	147

Kapitel 8

Personalführung: Mitarbeiter erhalten	149
Personalführung: Und täglich grüßt das Murmeltier	149
Motivation als die Königsdisziplin des Personalmanagements	151
Begriffliches Grundverständnis	151

Wie Führung die Mitarbeiter motiviert	152
Wie Zielvereinbarungen das Führen erleichtern	153
Manchmal ist wenig auch schon was	156
Personalbindung als Motivationsziel	157
Führung ganzer Gruppen	158
Mobbing ist, wenn Teamführung nicht klappt	162
Personalentwicklung als langfristige Führungsaufgabe	166
Lebenslanges Lernen als Idealvorstellung	166
Der klassische Personalentwicklungsprozess	168
E-Learning	170
Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit	172
Mit dem Urlaub fängt es an	174
Krankheit als Weckruf	175
Eskalation »Burn-out«	176
Systematisches Gesundheitsmanagement	178

Kapitel 9

Personalfreisetzung: Ehemalige Mitarbeiter **181**

Trennung ist mehr als Rausschmeißen	181
Kündigung als Startschuss	184
Trennungskommunikation ist auch eine Kunst	187
Unterstützung der ausscheidenden Mitarbeiter	188
Zum Abschied ein Arbeitszeugnis	190
Wenn doch gestritten wird	191
Was Kündigen eigentlich kostet	192
Wollen wir Freunde bleiben?	192
Jetzt wird es endgültig	194
Die Ehemaligen – noch kein »altes Eisen«	195

Teil III

Interne Verzahnung ist das A und O **197**

Kapitel 10

Hier wird mitbestimmt: Der Betriebsrat **199**

Was der Betriebsrat ist	199
Wie der Betriebsrat entsteht	200
Was der Betriebsrat darf	202
Ein weit gefächerter Strauß an Rechten	202
Betriebsvereinbarungen für das Kleingedruckte	203
Was der Betriebsrat kostet	204
Wie der Betriebsrat behandelt werden will	205

Kapitel 11

Wie Führungskräfte das Führen lernen	207
Die Kommunikationssituation	207
Die einen nennen es Führungsstrategie, die nächsten Führungsleitlinien, wieder andere Leitbild	209
Kriterien für ein gutes Leitbild	209
Gelegenheiten zum Aktivwerden	210
Inhalte von Leitbildern	210
Idealer Prozess der Erstellung eines Leitbilds	211
Das Führungshandbuch gibt den Takt vor	213
Führungslogik zwischen »guter alter Zeit« und »Kindergarten«	214
Gegenläufige Verhaltenstrends in der Arbeitswelt	214
Psychologische Arbeitsverträge als Führungsgrundlage	215
Konsequenzen für das Führungslernen	217
Das Unternehmen als Racheobjekt	220
Führungskompetenz erwerben	221
Der Blick aus der Ferne	221
Ran an den Speck	222
Weiterbildung von Führungskräften – ein absolutes Muss	227
Notwendigkeit der Weiterbildung von Führungskräften	228
Erfolgsfaktoren bei der Weiterbildung von Führungskräften	228

Kapitel 12

Unternehmensleitung: Chef und Kunde des Personalmanagements	231
Die Bürde der Letztverantwortung	231
Strategische Verzahnung mit Personalthemen	232
Gemeinsamer Informationszusammenhang	233
Wie das Personalmanagement auf den Radarschirm der Unternehmensleitung gelangt	234
Regelungsdruck von allen Seiten	236
Regeltreue nennt man heutzutage Compliance	236
Unterstützung durch Revision und Unternehmenskultur	238
Spezialfall Unternehmensnachfolge	238

Kapitel 13

Nicht im Paralleluniversum: Die Produktionsabteilung	241
Vermeidbare Störfeuer	241
Information ist keine Einbahnstraße	242
Produktivitätsmanagement als Zauberwort	244
Wer will nicht auch schlank sein	246
Kontinuierliche Verbesserung	247
Extreme Leistungsorientierung im Produktivitätssystem	248
Schutz der Produktioninnovationen	249
Interne Verrechnungspreise für gute Personalarbeit	249

Kapitel 14**Finanz- und Rechnungslegungsabteilung – die Sprache des Geldes 251**

Was man misst, kann man auch managen: Humankapital	251
Die faszinierende Grundidee	252
Die Saarbrücker Formel übersetzt Personalmanagement in Humankapital	254
Was der Humankapitalwert nutzt	258
Personalcontrolling fühlt dem Personalmanagement auf den Zahn	259
Controlling ist mehr als Kontrolle	260
Neuere Trends im Personalcontrolling	261
Personalmanagement bei Insolvenz und Sanierung	263
Personalwirtschaftliche Folgen der Insolvenz	263
Viel zu tun im Sanierungsfall	264

Kapitel 15**Die IT-Abteilung: Personalmanagement in Bits und Bytes 267**

Systemplanung	268
Systemaufbau	269
HR-Fabrik als Faszinationsszenario der IT-Abteilung	270
e-HRM als Idealprinzip des Personalmanagements	271
Personalinformationssystem als Umsetzung	272
Intranetportal als Zugangsweg	273
Employee-Self-Service-System als Aktivierung	274
Personalmanagementcockpit als Überblick	275
Systembetrieb	276
Aaaah – Systemstörung	277
Informationssicherheit als neuralgischer Punkt	277
Wer kooperiert mit wem und wie?	279
Zwei Welten prallen aufeinander	280
Optimierte Schnittstelle	281

Kapitel 16**Gar nicht so paradox: Personalmanagement für die Personalabteilung 283**

Wie sich das Personalmanagement organisiert	283
Prinzip »Hierarchie« gegen Prinzip »Markt«	284
Die Kommunikation in der Personalabteilung	285
Aktivierung der Personalabteilung durch das Personalmanagement	286
Dienstleistungen des Personalmanagements für die Personalabteilung	287
Ethik für das Personalmanagement	289
Personalmanagementethik formulieren	290
Ethikbarrieren abbauen	291
Ethiktraining konzipieren	292
Ethikaudit einrichten	294
Green HRM	294
Nachhaltigkeit hängt an den Mitarbeitern	294
Personalmanagement wird grün	295

Kapitel 17
Auslandsstandorte: Global trifft komplex 297

Was genau Globalisierung bedeutet	297
Eröffnung eines Auslandsstandorts: Vier personalwirtschaftliche	
Professionalisierungsimpulse	298
Kulturelle Differenzierung	299
Kontinuität mit langem Atem	301
Internationalisierungsexpertise	302
Strategische Steuerung des Auslandsstandorts	302
Auslandsentsendung mit Hand und Fuß	304
Entsendungsrichtlinien	305
Kommunikation mit den Expatriates	307

Teil IV
Externe Partner mischen kräftig mit 309
Kapitel 18
Outsourcing-Partner – wenn das Personalmanagement nicht mehr die Personalarbeit macht 311

Die bestechend einfache Grundidee	311
Was alles ausgelagert werden kann	312
Die Gründe für Outsourcing	312
Interne Auslagerung: Shared Service Center	313
Wie Outsourcing vor sich geht	314
Auslagerungsprozess	314
Schnittstellenoptimierung	315
Strategisches Risiko als Kehrseite der Outsourcing-Medaille	315

Kapitel 19
Zeitarbeitsunternehmen, die Lieferanten von Flexibilität 317

Eine Besonderheit bei der Zeitarbeit nach der anderen	318
Besondere Auslagerungsform	318
Besondere Rechtsbeziehungen bei der Zeitarbeit	318
Besondere Erwartungen an die Zeitarbeit	320
Besondere Entlohnung der Zeitarbeitnehmer	321
Mit Zeitarbeit planen	322
Kommt Zeitarbeit infrage?	322
So wird es professionell	323
Nicht gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung als Alternative	324

Kapitel 20

Tarifpartner, weit weg und doch so nah	327
Wer alles bei Tarifverhandlungen mitmischt	327
Ein Tarifvertrag als Rahmen	328
Die Qual der Wahl: Gestalten lassen oder gestalten	330
Sich Tarifverträgen unterwerfen	330
Selbst Haustarifverträge aushandeln	331
Wenn ein Streik ins Haus steht	332

Kapitel 21

Wer gibt dem Unternehmen Geld? Die Investoren	335
Die Vielfalt von Investoren	335
Was Kreditwürdigkeit mit dem Personalmanagement zu tun hat	337
Risikomanagement für die Personalarbeit	338
Personalrisiken – systematisch erkannt	338
Personalrisikomessung und -bewertung	339
Steuerung der Personalrisiken	340
Personalberichterstattung zum Erfolgsfaktor machen	341

Kapitel 22

Wo kommen Sie denn her? Ach, von der Unternehmensberatung ...	343
Wenn sich Externe in die Interna einklinken	343
Berater zwischen willkommenem Ratschlag und Durchsetzungshilfe	345
Wenn das Personalmanagement auch noch mitreden möchte	346

Kapitel 23

Die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement bestimmt immer noch »der Staat«	349
Recht und Gesetz mit Personalmanagementrelevanz	349
Behörden und Ämter	351
Finanzielle Förderungsmöglichkeiten ausnutzen	352
Stadt, Region, Land: Das Lebensumfeld für Mitarbeiter und Unternehmen	353
So wird es professionell	354

Kapitel 24

Die Öffentlichkeit, das schwer zu bändigende Wesen	355
Neue Transparenz – neue Aufgaben	355
Die Mitarbeiter als Brücke zur Öffentlichkeit	356
Die Rolle des Personalmanagements in der Kommunikation	357
Ziele der Kommunikation	357
So wird es professionell	358

Unternehmensinterne Öffentlichkeit: Die wachsame Macht	359
Mitarbeiter möchten informiert sein	359
Krisenkommunikation	361
Fachöffentlichkeit	362
Personalmanagementverbände	362
IHK, BDA, BDI und andere Verbandsabkürzungen	364
Allgemeine Öffentlichkeit	366
Unternehmerische Verantwortung – Corporate Social Responsibility	366
Whistleblowing – wenn Mitarbeiter etwas »verpfeifen«	367
Soziale Medien von Blogs bis Wikis	368
Faszinierende Vielfalt	368
Personalmanagement im Web 2.0	370

Teil V

Der Top-Ten-Teil 373

Kapitel 25

Zehn Kernfragen erfolgreichen Personalmanagements 375

Muss man im Personalmanagement Menschen mögen, um gut zu führen?	375
Wann ist das Personalmanagement für die Führung ein Vorbild?	376
Wie informiert muss das Personalmanagement sein?	376
Woher erhält das Personalmanagement neue Ideen, wenn ihm mal nichts einfällt?	377
Wie offen muss Personalmanagement sein?	378
Funktioniert Personalmanagement im Mittelstand anders als in Großunternehmen?	379
Wann wird Personalmanagement ernst genommen?	381
Wird Personalmanagement in der Zukunft wichtiger oder nicht?	382
Ist Personalmanagement Kunst?	383
Wozu braucht das Personalmanagement Mut?	384

Kapitel 26

Zehn Erfolgsgrößen, an denen sich Personaler messen lassen 385

Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima	385
Krankenstand	386
Fluktuation	386
Innovationstreiber	387
Arbeitgeberattraktivität	387
Robustheit des Personalmanagements	388
Schnelligkeit des Personalmanagements	388
Wandlungsfähigkeit des Personalmanagements	389
Anerkennung des Personalmanagements	389
Personalkosten, Humankapital und Personalertrag	390

Kapitel 27

Zehn Tipps für den kompetenten Auftritt von Personalmanagern **391**

Mit Umfeldentwicklungen Schritt halten	391
Fragen stellen und zuhören	391
Mentale Modelle entwerfen	392
Weniger statisch, mehr dynamisch denken	392
Kompetent mit Leuten reden	393
Betroffene und Partner mit einbeziehen	393
Unterstützer werben	393
Ängste abbauen	393
Freundlich, aber bestimmt auftreten	394
Erfolge feiern	394

Kapitel 28

Zehn Vordenker modernen Personalmanagements **395**

Randall Schuler und strategisches Personalmanagement	395
Rolf Wunderer und Personalmanagement als kooperatives Mitunternehmertum	396
Dave Ulrich und Personalmanagement als Wettbewerbsfaktor	397
Hans Jürgen Drumm und Personalmanagement als ökonomische Individualisierung	398
Oswald Neuberger und Personalführungskunst	399
Edward Lazear und ökonomische Anreizwirkungen	400
Bernard Bass und transformationale Führung	401
Mihaly Csikszentmihalyi und der Flow	402
Christian Scholz und Personalmanagement als Systemdynamik	402
Nancy Adler und internationale Personalführung	404

Stichwortverzeichnis **405**