

# Grundzüge des Personalmanagements

von  
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

2. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)  
ISBN 978 3 8006 4861 0

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

# beck-shop.de

Grundzüge des  
Personalmanagements

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Grundzüge des Personalmanagements

von

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Universität des Saarlandes

2., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# beck-shop.de

Prof. Dr. **Christian Scholz** ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlands.

Leider war es nicht in allen Fällen möglich, die Inhaber der Bildrechte zu ermitteln.  
Wir bitten deshalb gegebenenfalls um Mitteilung. Der Verlag ist bereit, berechtigte Ansprüche abzugelten.

ISBN 978 3 8006 4861 0

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Offizin Andersen Nexö Leipzig GmbH

Spenglerallee 26–30, 04442 Zwenkau

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: depositphotos – Goodluz (modifiziert)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort zur 2. Auflage

Über die Relevanz guter Personalarbeit für den Unternehmenserfolg ist schon so viel geschrieben worden, dass darauf im Vorwort dieses Buches sicherlich nicht noch einmal eingegangen werden muss. Vielmehr konzentriert sich dieses Vorwort auf die zentralen Hinweise zu Zielgruppe, Fokus, Besonderheiten, Aufbau und Anwendungsform des Buches. An dieser Stelle gleich der Hinweis: In diesem Buch wird aus stilistischen Gründen und zur Verbesserung der Leserlichkeit nur die männliche Form verwendet.

Dieses Buch richtet sich zum einen an Bachelor-Studenten aller Ausbildungsformen und Fachrichtungen. Die *Grundzüge des Personalmanagements* sind dabei als eine Einführung zu verstehen, die keine Vorkenntnisse voraussetzen, und daher auch bereits im ersten Semester eingesetzt werden können. Dementsprechend wurde Theorielasitigkeit vermieden – trotz wissenschaftlicher Rigidität beim Schreiben. „Vermeiden von Theorielasitigkeit“ bedeutet allerdings nicht Verzicht auf theoretische Fundierung: Vielmehr wird gerade die im verhaltensorientierten Management zwingende Basis präsentiert, aber immer problembezogen. Theorien werden aber nicht isoliert um ihrer selbst willen präsentiert, sondern immer als Mittel zum Zweck eingesetzt.

Dieses Buch richtet sich aber zum anderen ganz bewusst auch an Praktiker in der Personalabteilung und in der Linie. Für diese dienen die *Grundzüge des Personalmanagements* zum Auffrischen ihres Wissens – denn auch personalwirtschaftliches Wissen erodiert und braucht neue Impulse. Dabei geht es vorrangig um die vielbeschorene Professionalität der Personalarbeit, wobei auch die Praxisbeispiele im Sinne von Benchmarks Interesse finden sollten. Denn eines darf bei aller pragmatischen Euphorie nicht vergessen werden: Personalarbeit ist nichts, was man „nebenbei“ und „on the job“ irgendwie lernen kann. Personalarbeit setzt ein Mindest-Handwerkzeug voraus. Auch dazu will das vorliegende Buch beitragen.

Wer Interesse an mehr hat, dem sei das *Lehrbuch Personalmanagement* (6. Auflage 2014) empfohlen, wo die hier angesprochenen Themen im Sinne einer Aufbaustufe behandelt werden.

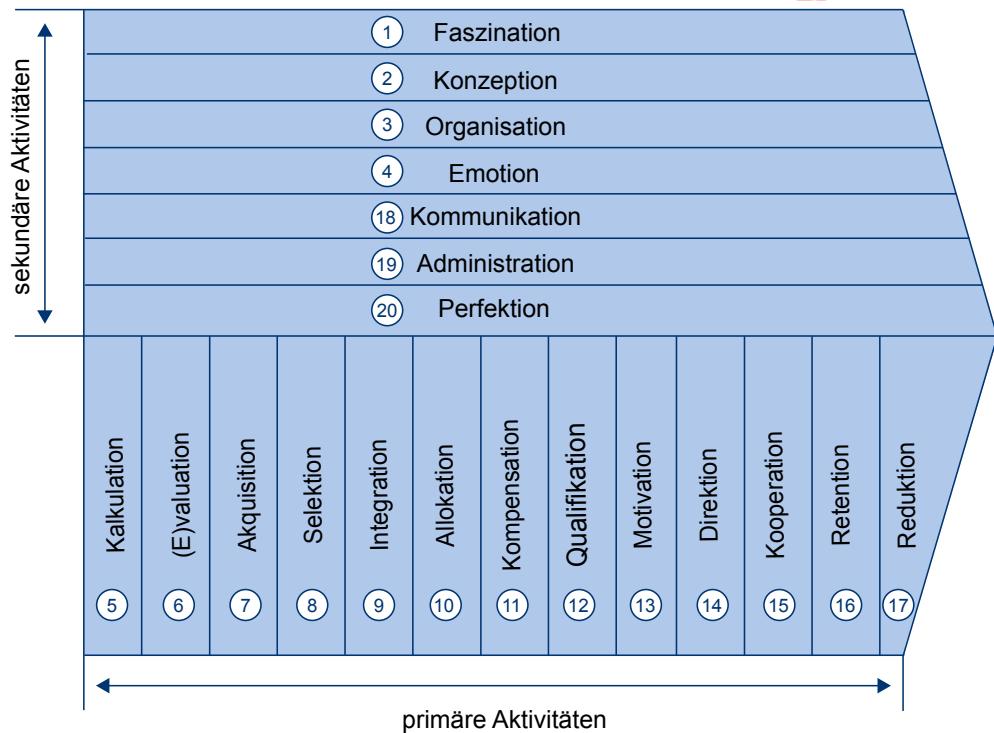
Die *Grundzüge des Personalmanagements* sind in 20 Kapitel gegliedert, die für 20 x 4 Vorlesungsstunden konzipiert sind. Sie umfassen die reale Wertschöpfungskette der Personalarbeit, die als primäre Aktivitäten von der Bedarfsskalkulation bis zur Personalfreisetzung („Reduktion“) reichen. Darüber liegen sekundäre Aktivitäten (wie „Organisation“), die hier auch grundsätzliche Überlegungen (wie „Konzeption“ und „Perfektion“) umfassen. Das Ergebnis ist dann die in Abbildung 0.1 dargestellte Personalwertschöpfungskette.

Am Anfang jedes Kapitels steht ein Praxisbeispiel aus einem mittelständischen Unternehmen, was auch unterstreichen soll, dass es mit den *Grundzügen des Personalmanagements* nicht nur um die Personalarbeit in Großunternehmen geht. Diese Beispiele kommen fast ausschließlich aus dem Arbeitgeberwettbewerb BestPersAward, der an der Universität des Saarlandes organisiert wird und der auf diese Weise ausgezeichnete Personalarbeit in den Mittelpunkt rückt.

Zielgruppe: Bachelor und Praktiker

20 Kapitel als  
20 Lektionen

**Abbildung 0.1:  
Personalwertschöpfungs-  
kette und Gliederung des  
Buches**



Ein Personalbuch (auch)  
zum Mittelstand!



HR als Internationales  
Management



HR als Medien-  
management



HR-Protagonisten

Diese besondere Berücksichtigung der Mittelstandsthematik findet aber nicht nur im Eröffnungsbeispiel ihren Niederschlag. Sie zieht sich vielmehr wie ein roter Faden durch das gesamte Buch und ist auch mit einem entsprechenden Symbol gekennzeichnet. Dahinter steht eine Logik, wonach kleinere Unternehmen in der Akzentuierung durchaus eine etwas andere Personalarbeit brauchen als große Unternehmen, auf keinen Fall aber eine weniger professionelle.

Dass sich Personalarbeit auch im internationalen Kontext abspielt, berücksichtigen die *Grundzüge des Personalmanagements* insofern, als im Regelfall pro Kapitel zumindest ein Punkt herausgegriffen wird, der die Bandbreite des internationalen Personalmanagements illustriert. Auch auf diese Textstellen wird mit einem entsprechenden Symbol hingewiesen.

Ferner ist noch auf eine Entwicklung hinzuweisen, die immer mehr die Personalarbeit betrifft, nämlich die Informations- und Kommunikationstechnik in allen ihren Facetten, beginnend vom einfachen Personalinformationssystem bis hin zum Web 3.0 und Social Media. Hier bahnen sich weitreichende Veränderungen auch auf der operativen Ebene an, wenn beispielsweise die Leiterin eines Assessment Centers wissen muss, dass ihre Person und ihre Vorgehensweise in diversen Foren im Internet besprochen werden. Dabei geht es insgesamt nicht nur um „einfache“ IT, sondern vor allem um komplexes Medienmanagement. Immer wenn dieses Thema angesprochen wird, ist dies in der Marginalspalte gekennzeichnet.

Am Ende jedes Kapitels findet man einen Beitrag eines wichtigen Vertreters aus der Zunft der Personalmanager: Diese Textabschnitte sollen nicht nur Einblicke in die

# beck-shop.de

			
<p><i>Wolfgang Brezina</i> Allianz Deutschland AG</p>	<p><i>Milagros Caiña-Andree</i> BMW AG</p>	<p><i>Wolfgang Goebel</i> McDonald's Deutschland Inc.</p>	<p><i>Immanuel Hermreck</i> Bertelsmann AG</p>
			
<p><i>Katharina Heuer</i> für DGFP e.V.</p>	<p><i>Dr. Georg Horacek</i> OMV AG</p>	<p><i>Heiko Hutmacher</i> Metro AG</p>	<p><i>Ulrich Köster</i> GALERIA Kaufhof GmbH</p>
			
<p><i>Dr. Stephan Leithner</i> Deutsche Bank AG</p>	<p><i>Thomas Sigi</i> Audi AG</p>	<p><i>Heidi Stopper</i> Pro Sieben Sat 1 Media AG</p>	<p><i>Angela Titzrath</i> Deutsche Post AG</p>
			
<p><i>Bettina Volkens</i> Deutsche Lufthansa AG</p>	<p><i>Reinhold Werthmann</i> s.Oliver Bernd Freier GmbH &amp; Co.KG</p>		

Abbildung 0.2:  
Vierzehn wichtige Personalmanager aus dem deutschsprachigen Raum

aktuelle Personalarbeit geben, sie sollen auch Personen in den Vordergrund stellen. Ohne den Anspruch zu erheben, hier ein „Who is Who“ der deutschsprachigen Personalarbeit erstellt zu haben, kann doch festgehalten werden, dass sicherlich diese Personen in diese Kategorie fallen würden.

An alle Vertreterinnen und Vertreter der strikten Gleichberechtigung an dieser Stelle der Hinweis, dass die Liste insofern keine Diskriminierung von Frauen durch den Autor des Buches darstellt, als auf der hier angesprochenen Ebene generell Frauen extrem stark unterrepräsentiert sind. In allen Fällen, in denen der Autor entsprechenden Frauen ein Angebot zur Mitwirkung in diesem Buch machen konnte, ließ sich diese letztlich nicht realisieren.

Die 20 Lektionen in den *Grundzügen des Personalmanagements* bauen – von kleineren Einzelfällen abgesehen – nicht aufeinander auf. Dies hat sicherlich Nachteile, bringt aber auch den Vorteil der beliebigen Kombinierbarkeit mit sich. So lassen sich beispielsweise

- aus den Lektionen 1, 4, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18 und 20 ein verhaltensorientierter Kurs (zum Beispiel „Personalmanagement: Mitarbeiter und Führungskräfte als handelnde Subjekte“),
  - aus den Lektionen 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 17 und 20 ein planungsbezogener Kurs (zum Beispiel „Personalveränderungsmanagement“),
  - aus den Lektionen 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 19 und 20 ein administrationsorientierter Kurs (zum Beispiel „Personalverwaltung und -administration“) und
  - aus den Lektionen 1, 2, 3, 9, 11, 12, 14, 17, 18 und 20 ein konzeptioneller Kurs (zum Beispiel „Unternehmenspolitische Aspekte des Personalmanagements“)
- entwickeln. Für alle Kurse eignen sich dabei die in jede Lektion eingebauten Übungsbilder der „Strawberry Cake & Bakeries AG“. Hier geht es darum, einzelne Lerninhalte auf eine Bäckerei anzuwenden, die sich auf Erdbeerkuchen spezialisiert hat. Ein Foto mit Konditor und Erdbeere kennzeichnen die Übungen in der Marginalspalte.



## Kombinationsmöglichkeiten

Schließlich ist allen Dank zu sagen, die bei diesem Buch durch Fallbeispiele mitgewirkt haben: Thomas Arbogast (Volksbank Wilferdingen-Keltern), Arne Bär (G. Fleischhauer Ingenieur-Büro Bremen GmbH), Kathrin Bernhardt (Kassenärztliche Vereinigung Bayerns KdÖR), Karl-Heinz Brand (tegut ...), Dr. Wolfgang Brezina (Allianz Deutschland AG), Milagros Caiña-Andree (BMW AG), Dr. Harald Föst (SHS Viveon AG), Wolfgang Goebel (McDonald's Deutschland Inc.), Arite Grau (T-Systems Multimedia Solutions GmbH), Immanuel Hermreck (Bertelsmann AG), Katharina Heuer (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.), Thomas Höll (DORMA Holding GmbH + Co. KGaA), Georg Horacek (OMV AG), Kirsten Huber (Lufthansa AirPlus International), Roland Jeckle (Vereinigte Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern), Ulf Kaiser (Union Investment), Jörg Knoblauch (Drilbox GmbH), Ulrich Köster (GALERIA Kaufhof GmbH), Berthold Krausert (DATEV eG), Sabine Krummel-Mihajlovic (Stryker Trauma GmbH), Dr. Stephan Leithner (Deutsche Bank AG), Jens Neubert (AWS:pwu GmbH), Hans Jürgen Peters (AWS:pwu GmbH), Erwin Schwab (Dr. Pfleger Chemische Fabrik GmbH), Jürgen Seifert (TNT Express GmbH), Marc Siemssen (Hanjin Shipping Co. Ltd.), Thomas Sigi (Audi AG), Heide Stopper (ProSiebenSat.1 Media AG), Angela Titzrath (Deutsche Post DHL), Axel Tripkewitz

(Fujitsu Semiconductor Europe GmbH), Dr. Bettina Volkens (Deutsche Lufthansa AG), Reinhold Werthmann (s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG).

Vor allem aber danke ich meinem Team, für die ersten beiden Auflagen dieses Buches, bestehend aus: Matthias Bächle, Lisa Böhmer, Stephan Buchheit, Silke Diener, Felix Eichhorn, Uwe Eisenbeis, Benjamin El Khatib, Christine Lechner, Karoline Jorzyk, Anke Kewerkopf, Lisa Mayer, Sandra Nitschke, Henriette Rudolph, Nadine Schaaf, Sebastian Scholz, Iris Schröder, Jutta Astrid Stelletta, Viktoria Treib und Christian Weber. Ganz besonderen Dank für die zweite Auflage verdienen Dr. Stefanie Müller und Kerstin Himbert für die Betreuung des „finalen“ Manuskriptes, Dennis Brunotte für die Idee zu diesem Buch und die auch bei der zweiten Auflage wieder ausnehmend gute Zusammenarbeit und die Studierenden aus meiner Vorlesung „HR-Basics“ für ihre indirekte Mitarbeit an diesen *Grundzügen des Personalmanagements*.

*... and now it's all up to you.*

Christian Scholz  
Saarbrücken, April 2014

**beck-shop.de**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage .....</b>	v
<b>Kapitel 1 Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen? .....</b>	1
1.1 Überblick .....	2
1.2 Menschen als Mittel(punkt) .....	3
Leitbild: Menschen im Mittelpunkt .....	3
Wirklichkeit: Mensch doch „nur“ Mittel? .....	4
Schachspiel: Aber wer steuert die Figuren? .....	5
1.3 Personalarbeit als Erfolgsfaktor .....	7
Effekte, die man kennen muss! .....	7
Fragen, die man beantworten muss! .....	8
Begriffe, die man kennen sollte! .....	9
1.4 Personalforschung als wissenschaftliche Hochleistung .....	10
Induktion und Deduktion .....	10
Tradition und Innovation .....	12
1.5 Personalmanagement als Überlebenstraining .....	13
Jeder Student ein Personalmanager! .....	13
Jeder Mitarbeiter ein Personalmanager! .....	14
Jede Führungskraft ein Personalmanager! .....	14
1.6 Personalabteilung als Karriere-Chance .....	16
Herausforderungen: Von lokal bis global .....	16
Differenzierung: Professionalisierung statt Zertifizierung .....	18
1.7 Ausblick .....	20
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	23
Endnoten .....	23
<b>Kapitel 2 Konzeption: Welche implizite Logik steht hinter dem Personalmanagement? .....</b>	25
2.1 Überblick .....	26
2.2 Aktivitätsfelder im Personalmanagement .....	27
Regelkreisprinzip als systematisierender Rahmen .....	27
Managementfelder als konzeptionelle Grundlage .....	28
Managementaktivitäten als begriffliche und konzeptionelle Weiterentwicklung .....	29
2.3 Ebenen im Personalmanagement .....	31
Strategisches Personalmanagement .....	32
Operatives Personalmanagement .....	38
2.4 Ausrichtungen im Personalmanagement .....	40
Informationsorientierung .....	40
Verhaltensorientierung .....	41
2.5 Ausblick .....	41
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	44
Endnoten .....	44

<b>Kapitel 3 Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen? .....</b>	45
3.1 Überblick .....	46
3.2 Äußerer Rahmen: Einordnung der Personalabteilung .....	47
Zentralisierungsgrad .....	47
Kooperationsgrad .....	48
Kombinationsformen .....	49
3.3 Prozeduraler Rahmen: Spezifizierung der Personalarbeit .....	52
Kompetenzumfang .....	52
Kompetenzinhalt .....	53
Kombinationsformen .....	55
Kompetenz4HR .....	55
3.4 Innerer Rahmen: Gliederung der Personalabteilung .....	56
Funktionalorganisation .....	56
Objektorganisation .....	57
Kombinationsformen .....	58
3.5 Rechtlicher Rahmen .....	59
Individuelles Arbeitsrecht .....	61
Kollektives Arbeitsrecht .....	62
3.6 Ausblick .....	66
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	67
Endnoten .....	67
<b>Kapitel 4 Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik? .....</b>	69
4.1 Überblick .....	70
4.2 Systematisieren: Welche Emotionen gibt es und wie entstehen sie? .....	71
Carroll Izard: Die Zehn Grundemotionen .....	72
Robert Plutchik: Die Emotionskomplexität .....	73
Pierce Howard: Die Gehirnforschung .....	75
David Watson und Auke Tellegen: Das Circumplex-Modell .....	76
4.3 Konzeptionalisieren: Wozu kann man Emotionen nutzen? .....	78
Emotionalisierung akzeptieren: Beispiel Entscheidungen .....	78
Emotionalisierung verstehen: Beispiel Angst .....	78
Emotionalisierung messen: Beispiel Konsumentenforschung .....	79
Emotionalisierung positionieren: Beispiel Personalarbeit .....	81
4.4 Instrumentalisieren: Wie kann man Emotionen in den Griff bekommen? .....	83
Emotionale Stabilität .....	83
Emotionale Intelligenz .....	84
Emotionale Dissonanz .....	85
Emotionale Regulation .....	86
4.5 Ausblick .....	88
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	90
Endnoten .....	90
<b>Kapitel 5 Kalkulation: Wie bestimmt man den wirklichen Personalbedarf? .....</b>	93
5.1 Überblick .....	94

<b>5.2</b>	<b>Grundlogik</b> .....	95
	Bruttopersonalbedarf versus Nettopersonalbedarf .....	96
	Fortführungsbasis versus Nullbasisplanung .....	97
<b>5.3</b>	<b>Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter braucht man?</b> .....	98
	Kennzahlen .....	99
	Trendextrapolation .....	101
<b>5.4</b>	<b>Qualitativer Aspekt: Welche Mitarbeiter braucht man?</b> .....	102
	Systematiken für praktikable Anforderungsmerkmale .....	102
	Kriterien für sinnvolle Anforderungsmerkmale .....	103
<b>5.5</b>	<b>Zeitlicher Aspekt: Wann braucht man die Mitarbeiter?</b> .....	104
	Direkte Zeitmessung .....	104
	Multimomentverfahren .....	105
	Elementarzeitverfahren .....	106
<b>5.6</b>	<b>Räumlicher Aspekt: Wo braucht man die Mitarbeiter?</b> .....	107
	Der Global-Manager .....	107
	Der Country-Manager .....	108
	Der Company-Manager .....	110
<b>5.7</b>	<b>Wertmäßiger Aspekt: Welches Budget braucht man für die Mitarbeiter?</b> .....	111
<b>5.8</b>	<b>Ausblick</b> .....	111
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	112
	Endnoten .....	113
 <b>Kapitel 6 (E)valuation: Wie analysiert man den tatsächlichen Personalbestand?</b> .....		
<b>6.1</b>	<b>Überblick</b> .....	115
<b>6.2</b>	<b>Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter hat man?</b> .....	116
	Full-Time-Equivalents als numerische Basis .....	117
	Skontrationsrechnung als zeitbezogene Ergänzung .....	118
<b>6.3</b>	<b>Qualitativer Aspekt: Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter?</b> .....	120
	Leistungspotenzial und Leistungsbeurteilung .....	120
	Fähigkeitsmerkmale problematisch als Analysegrundlage .....	120
<b>6.4</b>	<b>Zeitlicher Aspekt: Wann sind die Mitarbeiter da?</b> .....	122
<b>6.5</b>	<b>Räumlicher Aspekt: Wo sind die Mitarbeiter?</b> .....	122
<b>6.6</b>	<b>Wertmäßiger Aspekt: Wie viel sind die Mitarbeiter wert?</b> .....	123
	Kostenverrechnung: Human Resource Accounting (HRA) .....	124
	Gewinnverteilung: Human Capital Return on Investment (HCRoI) .....	125
	Ertragspotenzialanalyse: Saarbrücker Formel (SFo) .....	127
<b>6.7</b>	<b>Ausblick</b> .....	129
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	133
	Endnoten .....	134
 <b>Kapitel 7 Akquisition: Wie beschafft man Mitarbeiter?</b> .....		
<b>7.1</b>	<b>Überblick</b> .....	135
<b>7.2</b>	<b>Kernaspekte</b> .....	136
	Quantitativ: Beschaffungsumfang .....	137
	137	

Qualitativ: „War for Talents“ . . . . .	138
Räumlich: Externe versus interne Beschaffung . . . . .	138
Zeitlich: Time to hire . . . . .	141
Wertmäßig: Wertschöpfung durch Alleinstellung . . . . .	142
<b>7.3 Methoden . . . . .</b>	<b>147</b>
Die AIDA-Formel . . . . .	147
Die CUBE-Formel . . . . .	148
Das LAMBDA-Modell . . . . .	151
<b>7.4 Kommunikation und Medien . . . . .</b>	<b>152</b>
Printmedien . . . . .	153
Elektronische Medien . . . . .	156
<b>7.5 Ausblick . . . . .</b>	<b>160</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	161
Endnoten . . . . .	161
 <b>Kapitel 8 Selektion: Für wen soll man sich entscheiden? . . . . .</b>	<b>163</b>
<b>8.1 Überblick . . . . .</b>	<b>164</b>
<b>8.2 Konzipieren des Gesamtprozesses . . . . .</b>	<b>165</b>
Ablauf des Selektionsprozesses . . . . .	165
Rechtlicher Rahmen . . . . .	167
Methodische Korrektheit . . . . .	168
<b>8.3 Auswerten schriftlicher Unterlagen . . . . .</b>	<b>170</b>
Bewerbungsunterlagen . . . . .	171
Online-Profilabgleich . . . . .	173
Internetrecherche . . . . .	175
<b>8.4 Führen von Auswahlgesprächen . . . . .</b>	<b>178</b>
Telefoninterview . . . . .	178
Bewerbungsgespräch . . . . .	178
<b>8.5 Durchführen von Testverfahren . . . . .</b>	<b>182</b>
Psychologische Testverfahren . . . . .	182
Fähigkeitstests . . . . .	183
Situative Tests . . . . .	183
Assessment Center . . . . .	184
Basisrate und Selektionsrate . . . . .	187
<b>8.6 Beendigung des Auswahlprozesses . . . . .</b>	<b>190</b>
<b>8.7 Ausblick . . . . .</b>	<b>191</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	193
Endnoten . . . . .	193
 <b>Kapitel 9 Integration: Wie realisiert sich eine erfolgreiche Gesamtbelegschaft? . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>9.1 Überblick . . . . .</b>	<b>196</b>
<b>9.2 Gleichheit schaffen: Prozedurale Einheit als Notwendigkeit . . . . .</b>	<b>197</b>
Gehaltsfindung . . . . .	197
Arbeitsvertrag . . . . .	198
Arbeitseinführung . . . . .	199

Mentoring . . . . .	199
Probezeit . . . . .	200
<b>9.3 Vielfalt zulassen: Gruppenspezifische Unterschiedlichkeit als Faszination . . . . .</b>	<b>201</b>
Mehrwert durch Vielfalt: Inclusion macht den Unterschied . . . . .	201
Gesetzliche Grundlagen: Gleichheit trotz Vielfalt . . . . .	204
Vielfalt: persönlich, demografisch, organisational . . . . .	204
Weibliche Mitarbeiter: Die Frage der gläsernen Decke . . . . .	205
Ältere Mitarbeiter: Fiktion und Funktion . . . . .	206
Ausländische Mitarbeiter: Kultur statt Reisepass . . . . .	207
<b>9.4 Diversity nutzen: Abgestimmte Vielfalt als Chance . . . . .</b>	<b>208</b>
Diversity als geplante Vielfalt . . . . .	208
Diversity Management als Prozess . . . . .	210
Diversity Management als Change Agent . . . . .	211
Personalarbeit als Diversity Management . . . . .	212
<b>9.5 Ausblick . . . . .</b>	<b>212</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	213
Endnoten . . . . .	213
<b>Kapitel 10 Allokation: Wie werden Mitarbeiter und Stellen zusammengebracht? . . . . .</b>	<b>215</b>
<b>10.1 Überblick . . . . .</b>	<b>216</b>
<b>10.2 Wie arbeiten? Arbeitsphilosophie . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>10.3 Wann arbeiten? Arbeitszeit . . . . .</b>	<b>219</b>
Volumenbezogene Arbeitszeitgestaltung („chronometrische Modelle“) . . . . .	219
Verteilungsbezogene Modelle („chronologische Modelle“) . . . . .	220
Ausgestaltungsformen und -vorschriften . . . . .	221
<b>10.4 Wo arbeiten? Arbeitsplatz . . . . .</b>	<b>223</b>
Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie . . . . .	223
Arbeitsplatzwahl: Telearbeit . . . . .	227
<b>10.5 Was arbeiten? Arbeitszuordnung . . . . .</b>	<b>229</b>
Der intuitiv-heuristische Ansatz . . . . .	230
Der mathematisch-formale Ansatz . . . . .	230
Dienstplanung als Spezialaufgabe . . . . .	231
<b>10.6 Ausblick . . . . .</b>	<b>233</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	233
Endnoten . . . . .	233
<b>Kapitel 11 Kompenstation: Wie entlohnt man Mitarbeiter richtig? . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>11.1 Überblick . . . . .</b>	<b>236</b>
<b>11.2 Entgeltgerechtigkeit als Basis . . . . .</b>	<b>237</b>
Unternehmenspolitische Dimension . . . . .	238
Ethische Dimension . . . . .	239
Psychologische Dimension . . . . .	239
Rechtliche Dimension . . . . .	240
<b>11.3 Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung als Methoden . . . . .</b>	<b>241</b>
Systematik . . . . .	241

Ablauf . . . . .	243
Problematik . . . . .	244
<b>11.4 Entgeltbestimmung bei Arbeitern und Angestellten . . . . .</b>	<b>245</b>
Grundlohn . . . . .	247
Leistungslohn . . . . .	247
Soziallohn . . . . .	249
Senioritätslohn . . . . .	250
Subventionslohn . . . . .	250
<b>11.5 Entgeltbestimmung bei Führungskräften . . . . .</b>	<b>251</b>
Grundbezüge . . . . .	252
Leistungsbezüge . . . . .	252
Unternehmerlohn . . . . .	252
Marktpreise als Lohn . . . . .	253
Machtpreise als Lohn . . . . .	253
<b>11.6 Entgeltzusammensetzung („Total Compensation“) . . . . .</b>	<b>254</b>
Wählbare Komponenten . . . . .	256
Cafeteria-System als Sonderform . . . . .	256
<b>11.7 Ausblick . . . . .</b>	<b>258</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	259
Endnoten . . . . .	260
<b>Kapitel 12 Qualifikation: Wie entwickelt man Mitarbeiter? . . . . .</b>	<b>261</b>
<b>12.1 Überblick . . . . .</b>	<b>262</b>
<b>12.2 Entwicklungsarten . . . . .</b>	<b>263</b>
Berufsvorbereitende Bildung („Ausbildung“) . . . . .	264
Berufserweiternde und -aktualisierende Bildung („Fortbildung“) . . . . .	265
Berufsverändernde Bildung („Umschulung“) . . . . .	267
<b>12.3 Entwicklungsinhalte . . . . .</b>	<b>267</b>
Kompetenzfelder als qualitativer Aspekt . . . . .	267
Halbwertzeit des Wissens und Wissensrelevanzzeit als zeitbezogener Aspekt . . . . .	269
<b>12.4 Entwicklungsrollen . . . . .</b>	<b>271</b>
Personalabteilung als Personalentwickler . . . . .	271
Führungskraft als Personalentwickler . . . . .	271
Mitarbeiter als Personalentwickler . . . . .	271
Kombination der Rollen . . . . .	272
<b>12.5 Entwicklungsprinzipien . . . . .</b>	<b>272</b>
Prinzipien für die Zielgruppe . . . . .	273
Prinzipien für die Methodenauswahl . . . . .	273
<b>12.6 Entwicklungsmethoden . . . . .</b>	<b>275</b>
Techniken, Konzepte und Vorgehensweisen . . . . .	275
Ort, Zeit und Zweck . . . . .	279
<b>12.7 Entwicklungskosten . . . . .</b>	<b>281</b>
Kostenträger: Eine Frage des Nutzens . . . . .	281
Kostenweitergabe: Eine Frage der Möglichkeiten . . . . .	282
Kostenbestandteile: Eine Frage der Zusammensetzung . . . . .	282
<b>12.8 Ausblick . . . . .</b>	<b>283</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	284
Endnoten . . . . .	284

<b>Kapitel 13 Motivation: Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen? .....</b>	285
13.1 Überblick .....	286
13.2 Menschenbilder .....	288
Die Extremtypen nach Douglas McGregor .....	289
Die Menschentypen nach Edgar Schein .....	290
Die Managertypen nach Michael Maccoby .....	291
13.3 Inhaltstheorien .....	292
Die Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow .....	294
Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg .....	295
Die Bedürfnisarten nach David McClelland .....	297
13.4 Prozesstheorien .....	298
Volition nach Narziß Ach und Heinz Heckhausen .....	298
Das Flow-Erlebnis nach Mihaly Csikszentmihalyi .....	300
13.5 Ausblick .....	302
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	304
Endnoten .....	305
<b>Kapitel 14 Direktion: Wie führt man Mitarbeiter? .....</b>	307
14.1 Überblick .....	308
14.2 Transaktionale Führungsmodelle .....	309
Das Kontinuum von Robert Tannenbaum und Warren Schmidt .....	311
Das Kontingenzmodell von Fred Fiedler .....	312
Das Verhaltensgitter von Robert Blake und Jane Mouton .....	315
Das Reifegradmodell von Paul Hersey und Kenneth Blanchard .....	317
Das Effektivitätsmodell von William Reddin .....	319
Das 4Farben-Modell von Christian Scholz .....	320
14.3 Transformationale Führung .....	323
Die Basisforschung nach James Burns, Warren Bennis und Bernard Bass .....	323
Die Charismatische Führung nach Robert House .....	324
Die Führung nach Heiner Brand und Jürgen Klinsmann .....	325
14.4 Führung in der neuen Arbeitswelt .....	328
Mitunternehmertum nach Rolf Wunderer .....	328
Motivationsmythen nach Reinhard Sprenger .....	329
Darwiportunismus nach Christian Scholz .....	329
14.5 Ausblick .....	333
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	335
Endnoten .....	336
<b>Kapitel 15 Kooperation: Wie führt man Teams? .....</b>	337
15.1 Überblick .....	338
15.2 Konzeptionell: Teams führen bedeutet Teams verstehen .....	339
Was ist ein Team? .....	339
Teamarbeit als Wettbewerbsvorteil .....	340
Wofür Teams? .....	342
15.3 Organisatorisch: Die klassischen Aufgaben des Teamführers .....	343
Darwin Cartwright und Alvin Zander: Lokomotion und Kohäsion .....	343

Susan Albers Mohrman, Susan Cohen und Allan Mohrman: Funktionsfülle und Fähigkeitsdefizit .....	343
Jon Katzenbach und Douglas Smith: Aktion und Delegation .....	345
<b>15.4 Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten .....</b>	<b>346</b>
Don Shula und Kenneth Blanchard: Das C.O.A.C.H.-Modell.....	347
Kenneth Blanchard et al.: Das P.U.C.K.-Modell.....	348
Kenneth Blanchard, Donald Carew und Eunice Carew: Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell	350
<b>15.5 Musikalisch: 5-Sekunden und mehr .....</b>	<b>352</b>
Henry Mintzberg und Bramwell Tovey: Die zahmen Löwen .....	352
Harvey Seifter und Peter Economy: Die Dirigentenlosigkeit .....	353
Christian Scholz und Albert Schmitt: Das 5-Sekunden-Modell.....	354
<b>15.6 Virtuell: Führung räumlich verteilter Teams .....</b>	<b>356</b>
Was sind virtuelle Teams?.....	356
Wie funktioniert Führung in virtuellen Teams?.....	357
<b>15.7 Problematisch: Kleinere und größere Schwierigkeiten in Teams .....</b>	<b>359</b>
Oswald Neuberger: Mikropolitik als manchmal negatives Phänomen.....	359
Heinz Leymann versus Oswald Neuberger: Mobbing als (nicht?) existierendes Phänomen .....	360
<b>15.8 Ausblick .....</b>	<b>363</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	365
Endnoten .....	365
<b>Kapitel 16 Retention: Wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen? .....</b>	<b>367</b>
<b>16.1 Überblick .....</b>	<b>368</b>
<b>16.2 Wieso ist das Thema so wichtig? .....</b>	<b>368</b>
Mitarbeiter als Kapital mit Füßen .....	369
Kennzahlen, auf die es ankommt .....	370
Gefährliche Generalisierung .....	373
<b>16.3 Welche Basistheorien gibt es? .....</b>	<b>373</b>
Schock und Pfad (Shocks and the Unfolding Path Model) .....	373
Verwurzelung (Job Embeddedness) .....	375
Self-Concept-Job Fit .....	377
Exit and Voice .....	378
<b>16.4 Was kann konkret machen? .....</b>	<b>379</b>
Intuition vermeiden .....	379
Bindung als Unternehmenswert ansehen .....	380
Methodenverbund zur Analyse schaffen .....	381
Die Commitment-Positionierung optimieren .....	382
<b>16.5 Ausblick .....</b>	<b>383</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	386
Endnoten .....	386
<b>Kapitel 17 Reduktion: Wie gestaltet man den „betriebswirtschaftlich richtigen“ Personalabbau sozial verträglich? .....</b>	<b>387</b>
<b>17.1 Überblick .....</b>	<b>388</b>
<b>17.2 Verstehen: Die unabwendbare Logik der Personalfreisetzung .....</b>	<b>389</b>
Betriebswirtschaftlich: Von Planungshorizonten und Transaktionskosten .....	389

Juristisch: Von einzelfall- und gruppenbezogener Freisetzung .....	391
Prozedural: Von Abmahnungen und Aufhebungen .....	397
<b>17.3 Vermeiden: Alternativen zur Entlassung .....</b>	<b>398</b>
Einstellungsstopp: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft .....	398
Kurzarbeit: Ja, aber Problemverlagerung auf die Allgemeinheit .....	399
Lohnkürzungen: Ja, aber Problemverlagerung auf den Arbeitnehmer .....	399
Leiharbeitsfirmen: Ja, aber Problemverlagerung auf Arbeitnehmer und Allgemeinheit .....	400
Beschäftigungssicherungsprogramme: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft	401
<b>17.4 Gestalten: Weiche oder harte Trennung .....</b>	<b>402</b>
Gute Trennungskultur: Die Basis .....	402
Goldene Instrumente: Von Fallschirmen und Särgen .....	403
Graue Instrumente: Nicht-Ganz-Freisetzung .....	404
Finale Realität: Die Kündigung wird wirksam .....	405
<b>17.5 Ausblick .....</b>	<b>406</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	410
Endnoten .....	410
<b>Kapitel 18 Kommunikation: Wie transportiert man Informationen? .....</b>	<b>413</b>
<b>18.1 Überblick .....</b>	<b>414</b>
<b>18.2 Warum? – Wirkung von Kommunikationsmedien .....</b>	<b>415</b>
Personalmanagement schafft Wirklichkeit .....	415
Personalmanagement schafft Märkte .....	417
Personalmanagement schafft Wert(e) .....	418
<b>18.3 Wo? – Wahl der Kommunikationsmedien .....</b>	<b>420</b>
Theorie der subjektiven Medienakzeptanz .....	421
Theorie der kollektiven Medienakzeptanz .....	421
Aufgabenorientierter Ansatz .....	422
Media Richness Theorie .....	423
Media Synchronicity Theorie .....	425
<b>18.4 Wer? – Rollenverteilung bei der Kommunikation .....</b>	<b>427</b>
Personalabteilung .....	427
Führungskräfte .....	428
Mitarbeiter .....	431
<b>18.5 Ausblick .....</b>	<b>433</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	438
Endnoten .....	439
<b>Kapitel 19 Administration: Wie verwaltet man die Belegschaft? .....</b>	<b>441</b>
<b>19.1 Überblick .....</b>	<b>442</b>
<b>19.2 Personalakte .....</b>	<b>443</b>
Was ist eine Personalakte? .....	443
Was muss/darf in einer Personalakte stehen? .....	443
Welche Rechte hat der Arbeitnehmer? .....	444
Die digitale Personalakte .....	445

19.3	Personalabrechnung .....	446
	Bruttolohn und Nettolohn .....	446
	Arbeitgebersicht und Arbeitnehmersicht .....	448
19.4	Personalcontrolling .....	450
	Begriff und Inhalt .....	450
	Risiken und Chancen .....	451
	Balanced Scorecard und HR-Scorecard .....	453
19.5	Personalinformationssysteme .....	455
	HRIS als Administrationsbasis! .....	456
	Datenexplosion als Unvermeidbarkeit? .....	456
	Vertrauen als Implementationsbeschleuniger! .....	457
	Self-Service als Verantwortungsübertragung! .....	458
19.6	Ausblick .....	459
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	462
	Endnoten .....	462
 Kapitel 20 Perfektion: Das Streben nach Professionalisierung! .....		463
20.1	Überblick .....	464
20.2	Strategisch-perfekte Personalarbeit als Wettbewerbsvorteil .....	465
	Die ideologiebasierte Hochplateau-These .....	465
	Die effizienzorientierte Flat-These .....	467
	Die effektivitätsfokussierte Anti-Flat-These .....	469
20.3	Mechanisch-perfekte Personalprozesse als Uhrwerk .....	470
	Die optimiert-tayloristische HR-Fabrik .....	470
	Das optimiert-integrative Qualitätsmanagement .....	471
20.4	Organisch-perfektes Humankapital als Überlebensfähigkeit .....	474
	Das substanzerhaltende Fließgleichgewicht .....	474
	Die strukturelle Anpassungsfähigkeit .....	474
	Die zukunftsorientierte Nachhaltigkeit .....	476
20.5	Organisationskulturell-perfekte Arbeitswelt als psychologischer Vertrag .....	477
	Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg .....	478
	Darwinismus und Opportunismus .....	480
20.6	Intelligent-perfekte HR-IT als Qualitätsmanagement .....	481
	Veraltet: Je mehr, je besser .....	482
	Gefährlich: Informatisierung zur Kostensenkung und Überwachung .....	482
	Zukunftsweisend: Neues Denken durch neue Leitbilder .....	482
20.7	Virtuell-perfekte Personalabteilung als Realität .....	483
	Virtuell plus real statt imaginär plus reduktiv .....	484
	Am Tisch statt unter dem Tisch .....	485
20.8	Ausblick .....	486
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	488
	Endnoten .....	488
 Literaturverzeichnis .....		491
 Sachverzeichnis .....		509