

Grundzüge des Personalmanagements

von
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

2. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:
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, berechnete 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 Theorielastigkeit vermieden – trotz wissenschaftlicher Rigidität beim Schreiben. „Vermeiden von Theorielastigkeit“ 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 vielbeschworene 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-Handwerkszeug 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.

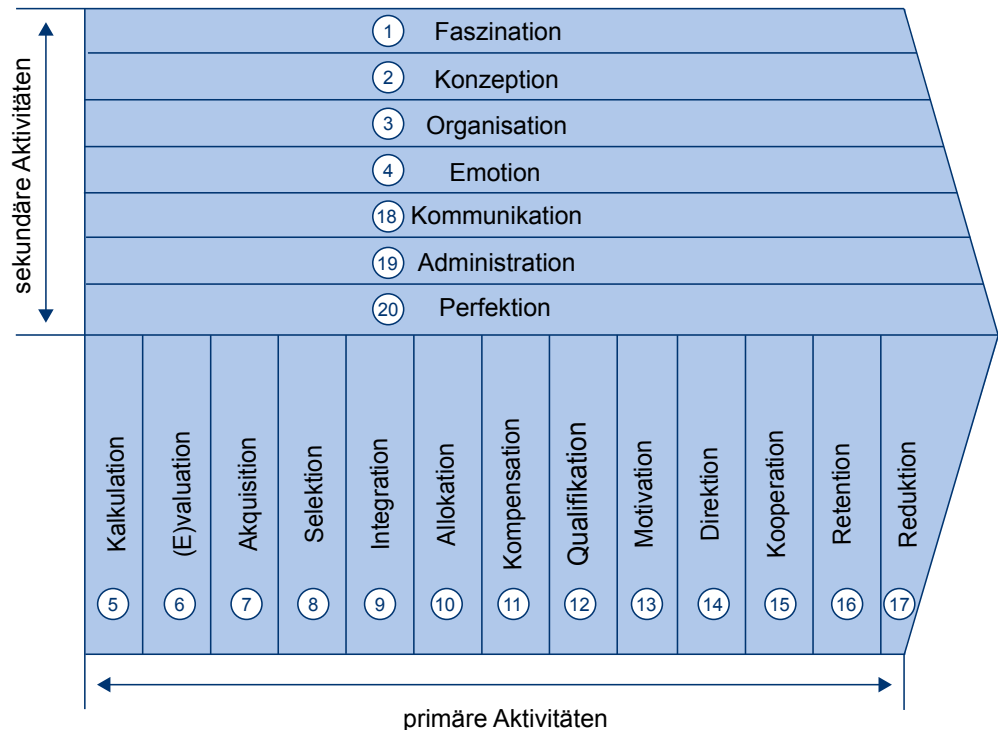
Die *Grundzüge des Personalmanagements* sind in 20 Kapitel gegliedert, die für 20 x 4 Vorlesungsstunden konzipiert sind. Sie umfassen die reale Wertschöpfungskette der Personalarbeit, die als primäre Aktivitäten von der Bedarfskalkulation bis zur Personalfreisetzung („Reduktion“) reichen. Darüber liegen 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!



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.

HR als Internationales
Management



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.

HR als Medien-
management



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.

HR-Protagonisten

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

Abbildung 0.2:
Vierzehn wichtige Personal-
manager aus dem deutsch-
sprachigen Raum



Wolfgang Brezina
Allianz Deutschland AG



Milagros Caiña-Andree
BMW AG



Wolfgang Goebel
McDonald's Deutschland
Inc.



Immanuel Hermreck
Bertelsmann AG



Katharina Heuer
für DGFP e. V.



Dr. Georg Horacek
OMV AG



Heiko Hutmacher
Metro AG



Ulrich Köster
GALERIA Kaufhof GmbH



Dr. Stephan Leithner
Deutsche Bank AG



Thomas Sigi
Audi AG



Heidi Stopper
Pro Sieben Sat 1 Media
AG



Angela Titzrath
Deutsche Post AG



Bettina Volkens
Deutsche Lufthansa AG



Reinhold Werthmann
s.Oliver Bernd Freier
GmbH & Co.KG

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

Kombinationsmöglichkeiten

- 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 Übungsbeispiele 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.



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

Vorwort zur 2. Auflage	V
Kapitel 1 Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen?	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
Kapitel 2 Konzeption: Welche implizite Logik steht hinter dem Personalmanagement?	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

Kapitel 3 Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen?	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
Kapitel 4 Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik?	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
Kapitel 5 Kalkulation: Wie bestimmt man den wirklichen Personalbedarf?	93
5.1 Überblick	94

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

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

Mentoring	199
Probezeit	200
9.3 Vielfalt zulassen: Gruppenspezifische Unterschiedlichkeit als Faszination	201
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
9.4 Diversity nutzen: Abgestimmte Vielfalt als Chance	208
Diversity als geplante Vielfalt	208
Diversity Management als Prozess	210
Diversity Management als Change Agent	211
Personalarbeit als Diversity Management	212
9.5 Ausblick	212
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	213
Endnoten	213
Kapitel 10 Allokation: Wie werden Mitarbeiter und Stellen zusammengebracht?	215
10.1 Überblick	216
10.2 Wie arbeiten? Arbeitsphilosophie	217
10.3 Wann arbeiten? Arbeitszeit	219
Volumenbezogene Arbeitszeitgestaltung („chronometrische Modelle“)	219
Verteilungsbezogene Modelle („chronologische Modelle“)	220
Ausgestaltungsformen und -vorschriften	221
10.4 Wo arbeiten? Arbeitsplatz	223
Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie	223
Arbeitsplatzwahl: Telearbeit	227
10.5 Was arbeiten? Arbeitszuordnung	229
Der intuitiv-heuristische Ansatz	230
Der mathematisch-formale Ansatz	230
Dienstplanung als Spezialaufgabe	231
10.6 Ausblick	233
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	233
Endnoten	233
Kapitel 11 Kompensation: Wie entlohnt man Mitarbeiter richtig?	235
11.1 Überblick	236
11.2 Entgeltgerechtigkeit als Basis	237
Unternehmenspolitische Dimension	238
Ethische Dimension	239
Psychologische Dimension	239
Rechtliche Dimension	240
11.3 Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung als Methoden	241
Systematik	241

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

Kapitel 13 Motivation: Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen?	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
Kapitel 14 Direktion: Wie führt man Mitarbeiter?	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
Kapitel 15 Kooperation: Wie führt man Teams?	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
15.4	Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten	346
	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
15.5	Musikalisch: 5-Sekunden und mehr	352
	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
15.6	Virtuell: Führung räumlich verteilter Teams	356
	Was sind virtuelle Teams?	356
	Wie funktioniert Führung in virtuellen Teams?	357
15.7	Problematisch: Kleinere und größere Schwierigkeiten in Teams	359
	Oswald Neuberger: Mikropolitik als manchmal negatives Phänomen	359
	Heinz Leymann versus Oswald Neuberger: Mobbing als (nicht?) existierendes Phänomen	360
15.8	Ausblick	363
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	365
	Endnoten	365
	Kapitel 16 Retention: Wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen?	367
16.1	Überblick	368
16.2	Wieso ist das Thema so wichtig?	368
	Mitarbeiter als Kapital mit Füßen	369
	Kennzahlen, auf die es ankommt	370
	Gefährliche Generalisierung	373
16.3	Welche Basistheorien gibt es?	373
	Schock und Pfad (Shocks and the Unfolding Path Model)	373
	Verwurzelung (Job Embeddedness)	375
	Self-Concept-Job Fit	377
	Exit and Voice	378
16.4	Was kann man konkret machen?	379
	Intuition vermeiden	379
	Bindung als Unternehmenswert ansehen	380
	Methodenverbund zur Analyse schaffen	381
	Die Commitment-Positionierung optimieren	382
16.5	Ausblick	383
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	386
	Endnoten	386
	Kapitel 17 Reduktion: Wie gestaltet man den „betriebswirtschaftlich richtigen“ Personalabbau sozial verträglich?	387
17.1	Überblick	388
17.2	Verstehen: Die unabwendbare Logik der Personalfreisetzung	389
	Betriebswirtschaftlich: Von Planungshorizonten und Transaktionskosten	389

Juristisch: Von einzelfall- und gruppenbezogener Freisetzung	391
Prozedural: Von Abmahnungen und Aufhebungen	397
17.3 Vermeiden: Alternativen zur Entlassung	398
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
17.4 Gestalten: Weiche oder harte Trennung	402
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
17.5 Ausblick	406
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	410
Endnoten	410
Kapitel 18 Kommunikation: Wie transportiert man Informationen?	413
18.1 Überblick	414
18.2 Warum? – Wirkung von Kommunikationsmedien	415
Personalmanagement schafft Wirklichkeit	415
Personalmanagement schafft Märkte	417
Personalmanagement schafft Wert(e)	418
18.3 Wo? – Wahl der Kommunikationsmedien	420
Theorie der subjektiven Medienakzeptanz	421
Theorie der kollektiven Medienakzeptanz	421
Aufgabenorientierter Ansatz	422
Media Richness Theorie	423
Media Synchronicity Theorie	425
18.4 Wer? – Rollenverteilung bei der Kommunikation	427
Personalabteilung	427
Führungskräfte	428
Mitarbeiter	431
18.5 Ausblick	433
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	438
Endnoten	439
Kapitel 19 Administration: Wie verwaltet man die Belegschaft?	441
19.1 Überblick	442
19.2 Personalakte	443
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