

# Grundzüge des Personalmanagements

von  
Prof. Dr. Christian Scholz

1. Auflage

## Grundzüge des Personalmanagements – Scholz

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Personal und Arbeit](#) – [Personalmanagement](#) – [Personalmanagement](#) – [Wirtschaft](#)

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)  
ISBN 978 3 8006 3597 9

# beck-shop.de

Grundzüge des  
Personalmanagements

**beck-shop.de**

**beck-shop.de**

**Grundzüge des  
Personalmanagements**

von

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Universität des Saarlandes

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

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 3597 9

© 2011 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: © auremar – Fotolia.com

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

## Vorwort

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.

Dieses Buch richtet sich zum einen an Bachelor-Studenten aller Ausbildungsformen und Fachrichtungen beziehungsweise an Studierende im Diplom-Grundstudium. An dieser Stelle gleich der Hinweis: In diesem Buch wird aus stilistischen Gründen und zur Verbesserung der Leserlichkeit nur die männliche Form verwendet.

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. Gleichzeitig konzentrieren sich die *Grundzüge des Personalmanagements* auf die operative Ebene, da sie für die angesprochenen Zielgruppen einen idealen Einstieg in die praktische Personalarbeit darstellen.

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.

Strategische Überlegungen finden (abgesehen von Kapitel 2 und Kapitel 20) in den *Grundzügen des Personalmanagements* nur am Rande statt – nicht weil sie nicht wichtig sind, sondern weil sie erst eine entsprechende Basis voraussetzen. Zudem sind sie umfassend im *Lehrbuch Personalmanagement* (6. Auflage 2011) behandelt.

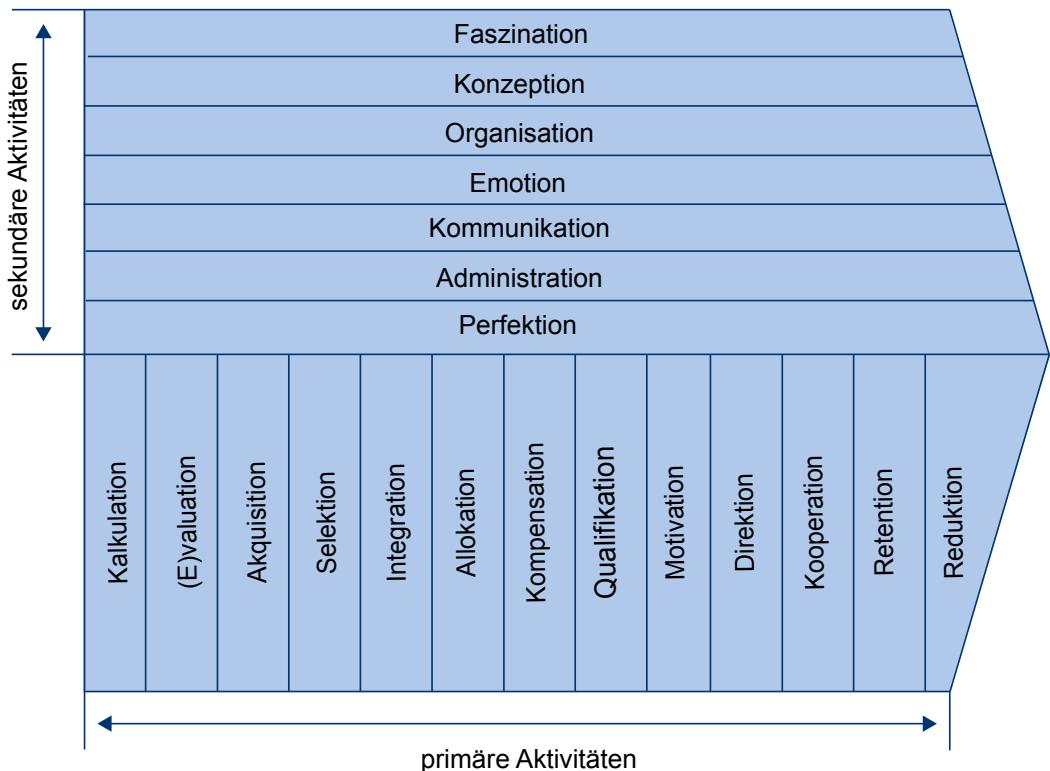
Die *Grundzüge des Personalmanagements* sind in 20 Kapitel gegliedert, die für 20 x 4 Vorlesungsstunden konzipiert sind. Sie umfassen die reale Wertschöpfungskette der Personalarbeit, die als primäre Aktivitäten von der Bedarfskalkulation bis zur Personalfreisetzung („Reduktion“) reichen. Darüber liegen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

Zielgruppe: Bachelor und Praktiker

20 Kapitel als 20 Lektionen

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.

Abbildung 0.1:  
Personalwertschöpfungs-  
kette und Gliederung des  
Buches



Ein Personalbuch (auch)  
zum Mittelstand!



HR als Internationales  
Management



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.

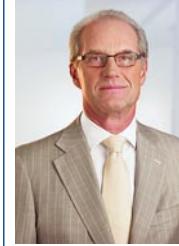
				
<p>Stefan Lauer Deutsche Lufthansa AG</p>	<p>Ulrich Schumacher Allianz Deutschland AG</p>	<p>Jörg Schwitalla MAN SE</p>	<p>Harald Krüger BMW AG</p>	<p>Alwin Fitting RWE AG</p>
				
<p>Dr. Eric Strutz Commerzbank AG</p>	<p>Harald Schwager BASF SE</p>	<p>Dr. Georg Horacek OMV AG</p>	<p>Zygmunt Mierdorf Metro AG</p>	<p>Michael Schmidt Deutsche BP AG</p>
				
<p>Walter Scheurle Deutsche Post AG</p>	<p>Karl-Heinz Stroh Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG</p>	<p>Wolfgang Goebel McDonald's Deutschland Inc.</p>	<p>Werner Widuckel Audi AG</p>	<p>Immanuel Hermreck Bertelsmann AG</p>
				
<p>Ulrich Köster GALERIA Kaufhof GmbH</p>	<p>Thomas Sattelberger Deutsche Telekom AG</p>	<p>Michael Adolf Picard Otto GmbH &amp; Co KG</p>	<p>Reinholt Werthmann s.Oliver Bernd Freier GmbH &amp; Co.KG</p>	<p>Dr. Rudolf Thurner European Association for People Management</p>

Abbildung 0.2: Zwanzig  
wichtige Personalmanager  
aus dem deutschsprachigen  
Raum

## HR als Medienmanagement



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 2.0 und Social Communities. 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 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 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.

## Kombinationsmöglichkeiten



Schließlich ist allen Dank zu sagen, die bei diesem Buch mitgewirkt haben: Thomas Arbogast (Volksbank Wilferdingen-Keltern), Arne Bär (G. Fleischhauer

Ingenieur-Büro Bremen GmbH), Franz-Albert Bell (Henkel AG & Co. KGaA), Kathrin Bernhardt (Kassenärztliche Vereinigung Bayerns KdÖR), Karl-Heinz Brand (tegut...), Stefan Caro (Cognos GmbH), Alwin Fitting (RWE AG), Dr. Harald Föst (SHS Viveon AG), Wolfgang Goebel (McDonalds Deutschland Inc.), Arite Grau (T-Systems Multimedia Solutions GmbH), Immanuel Hermreck (Bertelsmann AG), Thomas Höll (DORMA Holding GmbH + Co. KGaA), Dr. Georg Horacek (OMV AG), Kirsten Huber (Lufthansa AirPlus International), Roland Jeckle (Vereinigte Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern), Ulf Kaiser (Union Investment), Ansgar Kinkel (Cirquent GmbH), Prof. Dr. Jörg Knoblauch (Drilbox GmbH), Ulrich Köster (GALERIA Kaufhof GmbH), Berthold Krausert (DATEV eG), Isabell Krone (Tele Atlas Deutschland GmbH), Harald Krüger (BMW AG), Sabine Krummel-Mihajlovic (Stryker Trauma GmbH), Stefan Lauer (Deutsche Lufthansa AG), Anke Meier (Henkel AG & Co. KGaA), Peter Meussen (DDS Dresdner Direktservice GmbH), Zygmunt Mierdorf (Metro AG), Jens Neubert (AWS:pwu GmbH), Hans Jürgen Peters (AWS:pwu GmbH), Michael Adolf Picard (Otto GmbH & Co KG), Thomas Sattelberger (Deutsche Telekom AG), Walter Scheurle (Deutsche Post AG), Wolfgang Schlue (Henkel AG & Co. KGaA), Michael Schmidt (Deutsche BP AG), Ulrich Schumacher (Allianz Deutschland AG), Erwin Schwab (Dr. Pfleger Chemische Fabrik GmbH), Harald Schwager (BASF SE), Jörg Schwitalla (MAN SE), Jürgen Seifert (TNT Express GmbH), Marc Siemssen (Hanjin Shipping Co. Ltd.), Karl-Heinz Stroh (Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG), Dr. Eric Strutz (Commerzbank AG), Dr. Rudolf Thurner (European Association for People Management), Axel Tripkewitz (Fujitsu Semiconductor Europe GmbH), Reinhold Werthmann (s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG), Werner Widuckel (Audi AG).

Vor allem aber danke ich meinem Team, bestehend aus: Matthias Bächle, Lisa Böhmer, Stephan Buchheit, Silke Diener, Felix Eichhorn, Benjamin El Khatib, Karoline Jorzyk, Anke Kewerkopf, Lisa Mayer, Sandra Nitschke, Henriette Rudolph, Nadine Schaaf, Iris Schröder, Jutta Astrid Stelletta, Viktoria Treib und Christian Weber. Ganz besonderen Dank verdienen Christine Lechner für die Koordination der ersten Stufe des Gesamtprojektes, Dr. Stefanie Müller und Dr. Uwe Eisenbeis für die Betreuung des „finalen“ Manuscriptes, Dennis Brunotte für die Idee zu diesem Buch und die gute Zusammenarbeit, Barbara Schlösser für die Umsetzung beim Verlag, Sebastian Scholz für die Unterstützung bei den Bildern und bei Layoutfragen, Univ.-Prof. Dr. Volker Stein für wichtige Hinweise und schließlich die Bachelor-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, Februar 2011

**beck-shop.de**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	v
----------------------	---

<b>Kapitel 1 Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen?</b> .....	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

<b>Kapitel 2 Konzeption: Welche implizite Logik steht hinter dem Personalmanagement?</b> .....	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
 <b>Kapitel 3 Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen? . . . . .</b>		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
 <b>Kapitel 4 Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik? . . . . .</b>		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 und 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? . . . . .**

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? . . . . .**

6.1	Überblick . . . . .	149
6.2	Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter hat man? . . . . .	151
	Full-Time-Equivalents als numerische Basis . . . . .	151
	Skontraktionsrechnung 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
<b>Kapitel 7 Akquisition: Wie beschafft man Mitarbeiter? . . . . .</b>	<b>171</b>
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
<b>Kapitel 8 Selektion: Für wen soll man sich entscheiden? . . . . .</b>	<b>207</b>
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
<b>Kapitel 9</b>	<b>Integration: Wie realisiert sich eine erfolgreiche Gesamtbelegschaft? . . . . .</b>	<b>245</b>
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

<b>Kapitel 10 Allokation: Wie werden Mitarbeiter und Stellen zusammengebracht? . . . . .</b>	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
<b>Kapitel 11 Kompensation: Wie entlohnt man Mitarbeiter richtig? . . . . .</b>	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
 <b>Kapitel 12 Qualifikation: Wie entwickelt man Mitarbeiter? . . . . .</b>		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
	Halbwertzeit 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
 <b>Kapitel 13 Motivation: Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen? . . . . .</b>		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
	<i>Volition</i> nach <i>Narziß Ach</i> und <i>Heinz Heckhausen</i> . . . . .	377
	<i>Das Flow-Erlebnis</i> nach <i>Mihaly Csikszentmihalyi</i> . . . . .	379
13.5	Ausblick . . . . .	381
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	384
 <b>Kapitel 14 Direktion: Wie führt man Mitarbeiter?</b> . . . . .		387
14.1	Überblick . . . . .	389
14.2	Transaktionale Führungsmodelle . . . . .	391
	<i>Das Kontinuum von Robert Tannenbaum und Warren Schmidt</i> . . . . .	392
	<i>Das Kontingenzmodell von Fred Fiedler</i> . . . . .	393
	<i>Verhaltensgitter von Robert Blake und Jane Mouton</i> . . . . .	397
	<i>Reifegradmodell von Paul Hersey und Kenneth Blanchard</i> . . . . .	399
	<i>Effektivitätsmodell von William Reddin</i> . . . . .	401
14.3	Transformationale Führung . . . . .	403
	<i>Die Basisforschung nach James Burns, Warren Bennis und Bernard Bass</i> . . . . .	403
	<i>Charismatische Führung nach Robert House</i> . . . . .	404
	<i>Führung nach Heiner Brand und Jürgen Klinsmann</i> . . . . .	405
14.4	Führung in der neuen Arbeitswelt . . . . .	408
	<i>Mitunternehmertum nach Rolf Wunderer</i> . . . . .	408
	<i>Motivationsmythen nach Reinhard Sprenger</i> . . . . .	410
	<i>Darwiportunismus nach Christian Scholz</i> . . . . .	411
14.5	Ausblick . . . . .	415
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	418
 <b>Kapitel 15 Kooperation: Wie führt man Teams?</b> . . . . .		421
15.1	Überblick . . . . .	423
15.2	Konzeptionell: Teams führen bedeutet Teams verstehen. . . . .	425
	<i>Was ist ein Team?</i> . . . . .	425
	<i>Teamarbeit als Wettbewerbsvorteil</i> . . . . .	427
	<i>Wofür Teams?</i> . . . . .	428
15.3	Organisatorisch: Die klassischen Aufgaben des Teamführers . . . . .	429
	<i>Darwin Cartwright und Alvin Zander: Lokomotion und Kohäsion</i> . . . . .	429
	<i>Susan Mohrman, Susan Cohen und Allan Mohrman: Funktionsfülle und Fähigkeitsdefizit</i> . . . . .	431
	<i>Jon Katzenbach und Douglas Smith: Aktion und Delegation</i> . . . . .	432

15.4	Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten . . . . .	433
	<i>Don Shula und 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 und Eunice Carew</i> : Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell . . . . .	437
15.5	Musikalisch: 5-Sekunden und mehr . . . . .	439
	<i>Henry Mintzberg und Bramwell Tovey</i> : Die zahmen Löwen . . . . .	439
	<i>Harvey Seifter und Peter Economy</i> : Die Dirigentenlosigkeit . . . . .	440
	<i>Christian Scholz und 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?) existierendes Phänomen . . . . .	448
15.8	Ausblick . . . . .	451
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	454
 <b>Kapitel 16 Retention: Wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen?</b> .		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

<b>Kapitel 17 Reduktion: Wie gestaltet man den „betriebswirtschaftlich richtigen“ Personalabbau sozial verträglich? . . . . .</b>	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
<b>Kapitel 18 Kommunikation: Wie transportiert man Informationen? . . . . .</b>	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

<b>Kapitel 19 Administration: Wie verwaltet man die Belegschaft? . . . . .</b>	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
<b>Kapitel 20 Perfektion: Das Streben nach Professionalisierung! . . . . .</b>	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
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>645</b>