

Grundzüge des Personalmanagements

von
Prof. Dr. Christian Scholz

1. Auflage

Grundzüge des Personalmanagements – Scholz

schnell und portofrei erhältlich bei 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

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

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
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, berechnete 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.

Zielgruppe: Bachelor und Praktiker

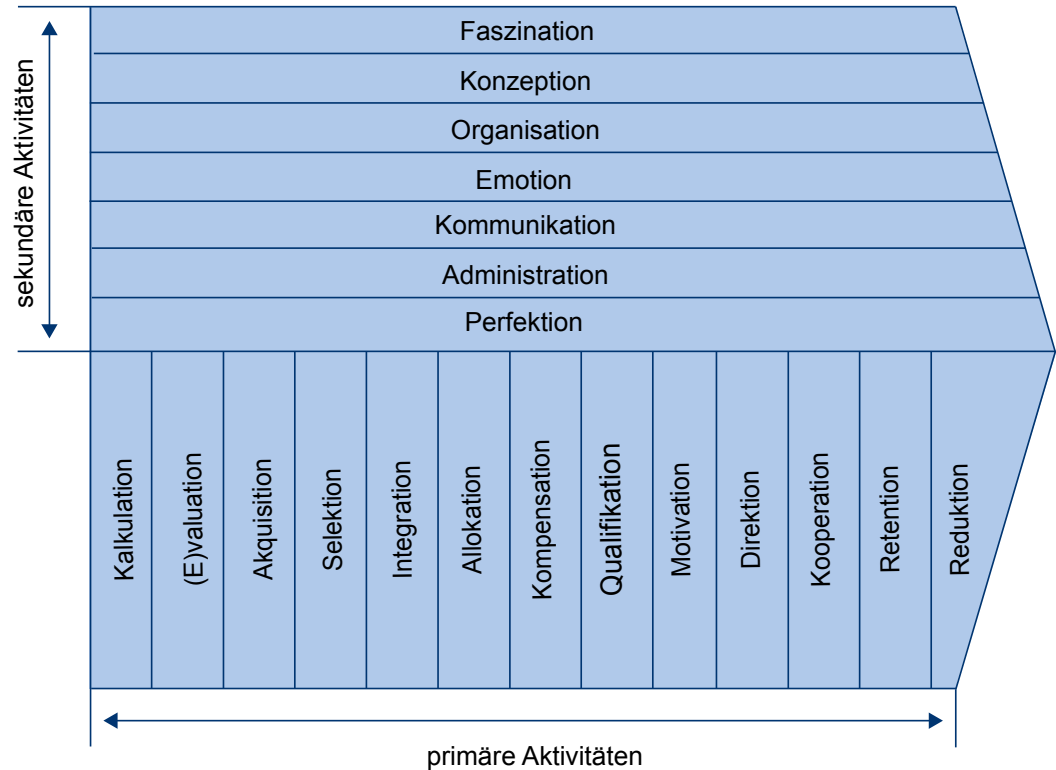
Strategische Überlegungen finden (abgesehen von Kapitel 2 und Kapitel 20) in den *Grundzügen des Personalmanagements* nur am Rande statt – nicht weil sie nicht wichtig sind, sondern weil sie erst eine entsprechende Basis voraussetzen. Zudem sind sie umfassend im *Lehrbuch Personalmanagement* (6. Auflage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

20 Kapitel als
20 Lektionen

Am Anfang jedes Kapitels steht ein Praxisbeispiel aus einem mittelständischen Unternehmen, was auch unterstreichen soll, dass es mit den *Grundzielen 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!























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.

Abbildung 0.2: Zwanzig wichtige Personalmanager aus dem deutschsprachigen Raum

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

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

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 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“ Manuskriptes, 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

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

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

Kapitel 3	Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen?	61
3.1	Überblick	63
3.2	Äußerer Rahmen: Einordnung der Personalabteilung	64
	Zentralisierungsgrad	64
	Kooperationsgrad	66
	Kombinationsformen	67
3.3	Prozeduraler Rahmen: Spezifizierung der Personalarbeit	70
	Kompetenzumfang	70
	Kompetenzinhalt	72
	Kombinationsformen	74
3.4	Innerer Rahmen: Gliederung der Personalabteilung	74
	Funktionalorganisation	74
	Objektorganisation	75
	Kombinationsformen	76
3.5	Rechtlicher Rahmen	78
	Individuelles Arbeitsrecht	79
	Kollektives Arbeitsrecht	81
3.6	Ausblick	85
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	88

Kapitel 4	Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik?	91
4.1	Überblick	93
4.2	Systematisieren: Welche Emotionen gibt es und wie entstehen sie?	95
	<i>Carroll Izard</i> : Die Zehn Grundemotionen	95
	<i>Robert Plutchik</i> : Die Emotionskomplexität	97
	<i>Pierce Howard</i> : Die Gehirnforschung	98
	<i>David Watson 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
	Skontrationsrechnung als zeitbezogene Ergänzung	151
6.3	Qualitativer Aspekt: Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter?	154

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

8.4	Führen von Auswahlgesprächen	225
	Telefoninterview	225
	Bewerbungsgespräch	225
8.5	Durchführen von Testverfahren	230
	Psychologische Testverfahren	230
	Fähigkeitstests	230
	Situative Tests	231
	Assessment Center	232
	Basisrate und Selektionsrate	235
8.6	Beendigung des Auswahlprozesses	239
8.7	Ausblick	239
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	242
 Kapitel 9 Integration: Wie realisiert sich eine erfolgreiche Gesamtbelegschaft?		245
9.1	Überblick	247
9.2	Gleichheit schaffen: Prozedurale Einheit als Notwendigkeit	248
	Gehaltsfindung	248
	Arbeitsvertrag	249
	Arbeitseinführung	250
	Mentoring	251
	Probezeit	252
9.3	Vielfalt zulassen: Gruppenspezifische Unterschiedlichkeit als Faszination	252
	Mehrwert durch Vielfalt: Inclusion macht den Unterschied	253
	Gesetzliche Grundlagen: Gleichheit trotz Vielfalt	255
	Vielfalt: persönlich, demografisch, organisational	256
	Weibliche Mitarbeiter: Die Frage der gläsernen Decke	257
	Ältere Mitarbeiter: Fiktion und Funktion	259
	Ausländische Mitarbeiter: Kultur statt Reisepass	259
9.4	Diversity nutzen: Abgestimmte Vielfalt als Chance	260
	Diversity als geplante Vielfalt	261
	Diversity Management als Prozess	262
	Diversity Management als Change Agent	263
	Personalarbeit als Diversity Management	264
9.5	Ausblick	266
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	268

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

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

Kapitel 12 Qualifikation: Wie entwickelt man Mitarbeiter? 331

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

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

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

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

15.4 Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten	433
<i>Don Shula und Kenneth Blanchard: Das C.O.A.C.H.-Modell</i>	434
<i>Kenneth Blanchard et al.: Das P.U.C.K.-Modell</i>	436
<i>Kenneth Blanchard, Donald Carew und Eunice Carew: Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell</i>	437
15.5 Musikalisch: 5-Sekunden und mehr	439
<i>Henry Mintzberg und Bramwell Tovey: Die zahmen Löwen</i>	439
<i>Harvey Seifter und Peter Economy: Die Dirigentenlosigkeit</i>	440
<i>Christian Scholz und Albert Schmitt: Das 5-Sekunden-Modell</i>	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: Mikropolitik als manchmal negatives Phänomen</i>	447
<i>Heinz Leymann versus Oswald Neuberger: Mobbing als (nicht?) existierendes Phänomen</i>	448
15.8 Ausblick	451
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	454

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

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

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

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

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