

Grundzüge des Personalmanagements

von

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz
Universität des Saarlandes

2., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

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 (HCRoI)	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 Fiat-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