

Grundzüge des Personalmanagements

von

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Universität des Saarlandes

Dr. Tobias M. Scholz

Universität Siegen

3., komplett überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort zur 3. 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? | 6 |
| 1.3 Personalarbeit als Erfolgsfaktor | 6 |
| Effekte, die man kennen muss! | 7 |
| Begriffe, die man kennen sollte! | 8 |
| 1.4 Personalforschung als wissenschaftliche Hochleistung | 9 |
| Induktion und Deduktion | 9 |
| Tradition und Innovation | 11 |
| 1.5 Roboter als Chef | 13 |
| 1.6 Personalmanagement als Überlebenstraining | 14 |
| Jeder Studierende ein Personalmanager! | 14 |
| Jeder Mitarbeiter ein Personalmanager! | 15 |
| Jede Führungskraft ein Personalmanager! | 15 |
| 1.7 Personalabteilung als Karriere-Chance | 16 |
| Herausforderungen: Von lokal über global bis digital | 17 |
| Differenzierung: Professionalisierung statt Zertifizierung | 19 |
| 1.8 Ausblick | 20 |
| Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 21 |
| Endnoten | 21 |
| Kapitel 2 Konzeption: Welche implizite Logik steht hinter dem Personalmanagement? | 23 |
| 2.1 Überblick | 24 |
| 2.2 Aktivitätsfelder im Personalmanagement | 24 |
| Regelkreisprinzip als universelles Prinzip | 24 |
| Managementaktivitäten als konzeptionelle Grundlage | 26 |
| 2.3 Ebenen im Personalmanagement | 28 |
| Strategisches Personalmanagement | 29 |
| Operatives Personalmanagement | 34 |
| 2.4 Ausrichtungen im Personalmanagement | 36 |
| Informationsorientierung | 36 |
| Verhaltensorientierung | 37 |

| | | |
|---|--|----|
| 2.5 | Ausblick | 38 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 40 |
| | Endnoten | 40 |
| Kapitel 3 Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen? | | 41 |
| 3.1 | Überblick | 42 |
| 3.2 | Positionierung: Einordnung der Personalabteilung | 42 |
| | Zentralisierungsgrad | 43 |
| | Kooperationsgrad | 44 |
| | Kombinationsformen | 45 |
| 3.3 | Struktur: Gliederung der Personalabteilung | 48 |
| | Funktionalorganisation | 48 |
| | Objektorganisation | 49 |
| | Kombinationsformen | 50 |
| 3.4 | Prozedural: Spezifizierung der Personalarbeit | 51 |
| | Kompetenzumfang | 51 |
| | Kompetenzinhalt | 52 |
| | Kombinationsformen | 54 |
| | Kompetenz4HR | 54 |
| 3.5 | Rechtlich: Reglementierung der Personalarbeit | 55 |
| | Individuelles Arbeitsrecht | 56 |
| | Kollektives Arbeitsrecht | 58 |
| | Bundesdatenschutzgesetz | 61 |
| 3.6 | Digitaler Rahmen | 61 |
| | Grenzenlose Organisation | 62 |
| | Virtuelle Organisation | 62 |
| | Blockchain-Organisation | 63 |
| 3.7 | Ausblick | 64 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 65 |
| | Endnoten | 65 |
| Kapitel 4 Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik? | | 67 |
| 4.1 | Überblick | 68 |
| 4.2 | Systematisieren: Welche Emotionen gibt es und wie entstehen sie? | 69 |
| | Carroll Izard: Die Zehn Grundemotionen | 69 |
| | Robert Plutchik: Die Emotionskomplexität | 70 |
| | Pierce Howard: Die Gehirnforschung | 72 |
| | David Watson und Auke Tellegen: Das Circumplex-Modell | 73 |
| 4.3 | Konzeptionalisieren: Wozu kann man Emotionen nutzen? | 75 |
| | Emotionalisierung akzeptieren: Beispiel Entscheidungen | 76 |
| | Emotionalisierung verstehen: Beispiel Angst | 76 |
| | Emotionalisierung messen: Beispiel Konsumentenforschung | 77 |
| | Emotionalisierung positionieren: Beispiel Personalarbeit | 79 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 4.4 | Digitalisieren: Wie sehen virtuelle Emotionen aus? | 81 |
| | Virtuelle Emotionen | 81 |
| | Emotionale Roboter | 82 |
| 4.5 | Instrumentalisieren: Wie kann man Emotionen in den Griff bekommen? | 82 |
| | Emotionale Stabilität | 83 |
| | Emotionale Intelligenz | 83 |
| | Emotionale Dissonanz | 84 |
| | Emotionale Regulation | 86 |
| 4.6 | Ausblick | 87 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 88 |
| | Endnoten | 88 |
| Kapitel 5 Kalkulation: Wie bestimmt man den wirklichen Personalbedarf? . . . | | 91 |
| 5.1 | Überblick | 92 |
| 5.2 | Grundlogik | 92 |
| | Bruttopersonalbedarf versus Nettopersonalbedarf | 93 |
| | Fortführungsbasis versus Nullbasisplanung | 94 |
| 5.3 | Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter braucht man? | 96 |
| | Kennzahlen | 96 |
| | Trendextrapolation | 98 |
| | Predictive Analytics | 99 |
| 5.4 | Qualitativer Aspekt: Welche Mitarbeiter braucht man? | 101 |
| | Systematiken für praktikable Anforderungsmerkmale | 101 |
| | Kriterien für sinnvolle Anforderungsmerkmale | 103 |
| | Anforderungen in der Zukunft | 103 |
| 5.5 | Zeitlicher Aspekt: Wann braucht man die Mitarbeiter? | 104 |
| | Direkte Zeitmessung | 104 |
| | Multimomentverfahren | 105 |
| | Elementarzeitverfahren | 105 |
| | Echtzeitverfahren | 106 |
| 5.6 | Räumlicher Aspekt: Wo braucht man die Mitarbeiter? | 108 |
| | Der Global-Manager | 108 |
| | Der Digital-Manager | 109 |
| | Der Country-Manager | 111 |
| | Der Company-Manager | 113 |
| 5.7 | Wertmäßiger Aspekt: Welches Budget braucht man für die Mitarbeiter? | 113 |
| 5.8 | Ausblick | 114 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 115 |
| | Endnoten | 116 |

| | |
|--|-----|
| Kapitel 6 (E)valuation: Wie analysiert man den tatsächlichen Personalbestand? | 117 |
| 6.1 Überblick | 118 |
| 6.2 Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter hat man? | 118 |
| Full-Time-Equivalents als numerische Basis | 118 |
| Skontrationsrechnung als zeitbezogene Ergänzung | 119 |
| External Workforce als aktuelle Herausforderung | 121 |
| 6.3 Qualitativer Aspekt: Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter? | 122 |
| Leistungspotenzial und Leistungsbeurteilung | 122 |
| Fähigkeitsmerkmale problematisch als Analysegrundlage | 123 |
| 6.4 Zeitlicher Aspekt: Wann sind die Mitarbeiter da? | 125 |
| 6.5 Räumlicher Aspekt: Wo sind die Mitarbeiter? | 126 |
| 6.6 Wertmäßiger Aspekt: Wie viel sind die Mitarbeiter wert? | 127 |
| Kostenverrechnung: Human Resource Accounting (HRA) | 128 |
| Gewinnverteilung: Human Capital Return on Investment (HCRoI) | 129 |
| Ertragspotenzialanalyse: Saarbrücker Formel (SFo) | 131 |
| 6.7 Ausblick | 133 |
| Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 135 |
| Endnoten | 135 |
| | |
| Kapitel 7 Akquisition: Wie beschafft man Mitarbeiter? | 137 |
| 7.1 Überblick | 138 |
| 7.2 Kernaspekte | 138 |
| Quantitativ: Beschaffungsumfang | 138 |
| Qualitativ: „War for Talents“ | 139 |
| Räumlich: Externe versus interne Beschaffung | 139 |
| Zeitlich: Time to hire | 142 |
| Wertmäßig: Wertschöpfung durch Alleinstellung | 143 |
| 7.3 Methoden | 148 |
| Die AIDA-Formel | 148 |
| Die CUBE-Formel | 149 |
| Das LAMBDA-Modell | 152 |
| 7.4 Kommunikation und Medien | 154 |
| Printmedien | 154 |
| Elektronische Medien | 156 |
| 7.5 Ausblick | 161 |
| Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 162 |
| Endnoten | 162 |
| | |
| Kapitel 8 Selektion: Für wen soll man sich entscheiden? | 163 |
| 8.1 Überblick | 164 |
| 8.2 Konzipieren des Gesamtprozesses | 164 |
| Methodische Korrektheit | 164 |
| Rechtlicher Rahmen | 167 |
| Ablauf des Selektionsprozesses | 168 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 8.3 | Auswerten schriftlicher Unterlagen | 170 |
| | Bewerbungsunterlagen | 170 |
| | Internetrecherche | 172 |
| 8.4 | Führen von Auswahlgesprächen | 174 |
| | Telefoninterview | 174 |
| | Bewerbungsgespräch | 174 |
| 8.5 | Durchführen von Testverfahren | 178 |
| | Psychologische Testverfahren | 178 |
| | Fähigkeitstests | 179 |
| | Situative Tests | 179 |
| | Assessment Center | 180 |
| | Basisrate und Selektionsrate | 182 |
| 8.6 | Automatisierte Testverfahren | 185 |
| 8.7 | Beendigung des Auswahlprozesses | 188 |
| 8.8 | Ausblick | 189 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 190 |
| | Endnoten | 190 |

Kapitel 9 Integration: Wie realisiert sich eine erfolgreiche Gesamtbelegschaft?

193

| | | |
|-----|--|-----|
| 9.1 | Überblick | 194 |
| 9.2 | Integration als Einführung in das neue Arbeitsumfeld | 194 |
| | Gehaltsfindung | 194 |
| | Arbeitsvertrag | 195 |
| | Arbeitseinführung | 196 |
| | Mentoring | 196 |
| | Probezeit | 197 |
| | Kuratoren | 198 |
| 9.3 | Integration als Schaffen und Nutzen von Vielfalt | 198 |
| | Diversity als geplante Vielfalt: Mehrwert durch Inklusion | 198 |
| | Diversity als gerechte Vielfalt: Gesetzliche Grundlagen | 201 |
| | Diversity als gelebte Vielfalt: Persönlich, demografisch, organisational | 202 |
| | Diversity als politische Vielfalt: Von gläsernen Decken und Reisepässen | 203 |
| | Diversity als prozedurale Vielfalt: Management & Kultur | 205 |
| 9.4 | Integration in der digitalen Welt | 206 |
| 9.5 | Ausblick | 207 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 208 |
| | Endnoten | 208 |

Kapitel 10 Allokation: Wie werden Mitarbeiter und Stellen zusammengebracht?

209

| | | |
|------|----------------------------------|-----|
| 10.1 | Überblick | 210 |
| 10.2 | Wie arbeiten? Arbeitsphilosophie | 210 |

| | | |
|---|---|------------|
| 10.3 | Wann arbeiten? Arbeitszeit | 212 |
| | Volumenbezogene Arbeitszeitgestaltung („chronometrische Modelle“) | 212 |
| | Verteilungsbezogene Modelle („chronologische Modelle“) | 213 |
| | Ausgestaltungsformen und -Vorschriften | 214 |
| 10.4 | Wo arbeiten? Arbeitsplatz | 216 |
| | Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie | 217 |
| | Arbeitsplatzwahl: Digitale Nomaden | 221 |
| 10.5 | Was arbeiten? Arbeitszuordnung | 224 |
| | Der intuitiv-heuristische Ansatz | 224 |
| | Der mathematisch-formale Ansatz | 224 |
| | Dienstplanung als Spezialaufgabe | 226 |
| 10.6 | Ausblick | 227 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 228 |
| | Endnoten | 229 |
| Kapitel 11 Kompensation: Wie entlohnt man Mitarbeiter richtig? | | 231 |
| 11.1 | Überblick | 232 |
| 11.2 | Entgeltgerechtigkeit als Basis | 232 |
| | Unternehmenspolitische Dimension | 233 |
| | Ethische Dimension | 233 |
| | Psychologische Dimension | 234 |
| | Rechtliche Dimension | 235 |
| 11.3 | Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung als Methoden | 236 |
| | Systematik | 236 |
| | Ablauf | 238 |
| | Problematik | 239 |
| 11.4 | Entgeltbestimmung bei Arbeitern und Angestellten | 240 |
| | Grundlohn | 242 |
| | Leistungslohn | 242 |
| | Soziallohn | 244 |
| | Senioritätslohn | 245 |
| | Subventionslohn | 245 |
| 11.5 | Entgeltbestimmung bei Führungskräften | 246 |
| | Grundbezüge | 247 |
| | Leistungsbezüge | 247 |
| | Unternehmerlohn | 247 |
| | Marktpreise als Lohn | 248 |
| | Machtpreise als Lohn | 248 |
| 11.6 | Entgeltzusammensetzung („Total Compensation“) | 249 |
| | Wählbare Komponenten | 250 |
| | Cafeteria-System als Sonderform | 251 |
| 11.7 | Ausblick | 253 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 253 |
| | Endnoten | 254 |

| | |
|---|-----|
| Kapitel 12 Qualifikation: Wie entwickelt man Mitarbeiter? | 255 |
| 12.1 Überblick | 256 |
| 12.2 Entwicklungsarten | 257 |
| Berufsvorbereitende Bildung („Ausbildung“) | 257 |
| Berufserweiternde und -aktualisierende Bildung („Fortbildung“) | 259 |
| Berufsverändernde Bildung („Umschulung“) | 259 |
| 12.3 Entwicklungsinhalte | 260 |
| Kompetenzfelder als qualitativer Aspekt | 260 |
| Halbwertszeit des Wissens und Automatisierung der Arbeit | 262 |
| 12.4 Entwicklungsrollen | 264 |
| Personalabteilung als Personalentwickler | 264 |
| Führungskraft als Personalentwickler | 264 |
| Mitarbeiter als Personalentwickler | 265 |
| Siri als Personalentwickler | 265 |
| Kombination der Rollen | 265 |
| 12.5 Entwicklungsprinzipien | 266 |
| Prinzipien für die Zielgruppe | 266 |
| Prinzipien für die Methodenauswahl | 267 |
| 12.6 Entwicklungsmethoden | 269 |
| Techniken, Konzepte und Vorgehensweisen | 269 |
| Ort, Zeit und Zweck | 271 |
| 12.7 Entwicklungskosten | 273 |
| Kostenbestandteile: Eine Frage der Zusammensetzung | 273 |
| Kostenweitergabe: Eine Frage der Möglichkeiten | 273 |
| Kostenträger: Eine Frage des Nutzens | 274 |
| 12.8 Ausblick | 275 |
| Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 276 |
| Endnoten | 276 |
| | |
| Kapitel 13 Motivation: Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen? | 277 |
| 13.1 Überblick | 278 |
| 13.2 Menschenbilder | 279 |
| Die Extremtypen nach Douglas McGregor | 280 |
| Die Menschentypen nach Edgar Schein | 282 |
| Die Managertypen nach Michael Maccoby | 283 |
| 13.3 Inhaltstheorien | 284 |
| Die Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow | 285 |
| Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg | 287 |
| Die Bedürfnisarten nach David McClelland | 289 |
| 13.4 Prozesstheorien | 290 |
| Volition nach Narziß Ach und Heinz Heckhausen | 290 |
| Das Flow-Erlebnis nach Mihaly Csikszentmihalyi | 292 |
| 13.5 Digitalwelttheorien | 294 |
| Gamification | 294 |
| Digitales Nudging | 294 |
| Peer Konvergenz | 295 |

| | | |
|---|---|------------|
| 13.6 | Ausblick | 295 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 296 |
| | Endnoten | 297 |
| Kapitel 14 Direktion: Wie führt man Mitarbeiter? | | 299 |
| 14.1 | Überblick | 300 |
| 14.2 | Transaktionale Führungsmodelle | 300 |
| | Das Kontinuum von Robert Tannenbaum und Warren Schmidt | 302 |
| | Das Kontingenzmodell von Fred Fiedler | 303 |
| | Das Verhaltensgitter von Robert Blake und Jane Mouton | 306 |
| | Das Reifegradmodell von Paul Hersey und Kenneth Blanchard | 308 |
| | Das Effektivitätsmodell von William Reddin | 310 |
| | Das 4Farben-Modell von Christian Scholz | 311 |
| 14.3 | Transformationale Führung | 314 |
| | Die Basisforschung nach James Burns, Warren Bennis und Bernard Bass | 314 |
| | Die Charismatische Führung nach Robert House | 315 |
| | Die Führung nach Heiner Brand und Jürgen Klinsmann | 316 |
| 14.4 | Führung in der modernen Arbeitswelt | 319 |
| | Mitunternehmertum nach Rolf Wunderer | 319 |
| | Motivationsmythen nach Reinhard Sprenger | 320 |
| | Darwiportunismus nach Christian Scholz | 321 |
| | Mobbing nach Oswald Neuberger | 324 |
| | Digital Leadership nach Tim Cook | 327 |
| 14.5 | Ausblick | 329 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 330 |
| | Endnoten | 331 |
| Kapitel 15 Kooperation: Wie entsteht Hochleistung im Team? | | 333 |
| 15.1 | Überblick | 334 |
| 15.2 | Konzeptionell: Teams führen bedeutet Teams verstehen | 335 |
| | Wofür Teams? | 336 |
| 15.3 | Organisatorisch: Die klassischen Aufgaben des Teamführers | 337 |
| | Darwin Cartwright und Alvin Zander: Lokomotion und Kohäsion | 337 |
| | Jon Katzenbach und Douglas Smith: Aktion und Delegation | 338 |
| 15.4 | Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten | 339 |
| | Don Shula und Kenneth Blanchard: Das C.O.A.C.H.-Modell | 340 |
| | Kenneth Blanchard et al.: Das P.U.C.K.-Modell | 341 |
| | Kenneth Blanchard, Donald Carew und Eunice Carew: Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell | 343 |
| 15.5 | Musikalisch: 5-Sekunden und mehr | 344 |
| | Henry Mintzberg und Bramwell Tovey: Die zahmen Löwen | 345 |
| | Harvey Seifter und Peter Economy: Die Dirigentenlosigkeit | 346 |
| | Christian Scholz und Albert Schmitt: Das 5-Sekunden-Modell | 347 |
| 15.6 | Virtuell: Führung räumlich verteilter Teams | 349 |
| | Was sind virtuelle Teams? | 349 |
| | Wie funktionieren virtuelle Teams? | 350 |
| | Welche Formen von virtuellen Teams gibt es? | 351 |

| | |
|--|------------|
| Was ist bei der Führung von virtuellen Teams zu beachten? | 352 |
| Wie werden sich virtuelle Teams in Zukunft verändern? | 353 |
| 15.7 Digital: Grenzenlose Führung | 353 |
| Pugging Teams | 354 |
| Human-Robot-Teams | 355 |
| 15.8 Ausblick | 355 |
| Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 356 |
| Endnoten | 356 |
| Kapitel 16 Retention: Wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen? | 357 |
| 16.1 Überblick | 358 |
| 16.2 Wieso ist das Thema so wichtig? | 358 |
| Mitarbeiter als Kapital mit Füßen | 359 |
| Kennzahlen, auf die es ankommt | 360 |
| Gefährliche Trivialität | 362 |
| Gefährliche Internationalisierung | 363 |
| 16.3 Welche Basistheorien gibt es? | 363 |
| Schock und Pfad (Shocks and the Unfolding Path Model) | 363 |
| Verwurzelung (Job Embeddedness) | 365 |
| Self-Concept-Job Fit | 367 |
| Exit and Voice | 367 |
| 16.4 Was kann man konkret machen? | 368 |
| Intuition vermeiden | 368 |
| Bindung als Unternehmenswert ansehen | 369 |
| Methodenverbund zur Analyse schaffen | 370 |
| Die Commitment-Positionierung optimieren | 371 |
| 16.5 Ausblick | 372 |
| Endnoten | 373 |
| Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 373 |
| Kapitel 17 Reduktion: Wie gestaltet man Mitarbeiterabbau betriebswirtschaftlich und sozial korrekt? | 375 |
| 17.1 Überblick | 376 |
| 17.2 Verstehen: Die unabwendbare Logik der Personalfreisetzung | 377 |
| Betriebswirtschaftlich: Von Planungshorizonten und Transaktionskosten | 377 |
| Juristisch: Von einzelfall- und gruppenbezogener Freisetzung | 379 |
| Prozedural: Von Abmahnungen und Aufhebungen | 384 |
| 17.3 Interne Vermeidung: Alternativen zur Entlassung | 385 |
| Einstellungsstopp: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft | 386 |
| Kurzarbeit: Ja, aber Problemverlagerung auf die Allgemeinheit | 386 |
| Lohnkürzungen: Ja, aber Problemverlagerung auf den Arbeitnehmer | 387 |
| 17.4 Externe Gestaltung: Auslagerung der Belegschaft | 387 |
| Befristung: Flexibilisierung durch die Belegschaft | 387 |
| Leiharbeit: Nutzung von anderen Arbeitskräften | 388 |
| Clickworking: Die Freelancer-Belegschaft | 389 |

| | | |
|---|--|------------|
| 17.5 | Durchführen: Weiche oder harte Trennung | 390 |
| | Gute Trennungskultur: Die Basis | 390 |
| | Goldene Instrumente: Von Fallschirmen und Särgen | 392 |
| | Graue Instrumente: Nicht-Ganz-Freisetzung | 392 |
| | Finale Realität: Die Kündigung wird wirksam | 393 |
| 17.6 | Ausblick | 395 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 396 |
| | Endnoten | 397 |
| Kapitel 18 Kommunikation: Wie transportiert man Informationen? | | 399 |
| 18.1 | Überblick | 400 |
| 18.2 | Warum? Wirkung von Kommunikationsmedien | 400 |
| | Personalmanagement schafft Wirklichkeit | 401 |
| | Personalmanagement schafft Märkte | 402 |
| | Personalmanagement schafft Wert(e) | 403 |
| 18.3 | Wo? Wahl der Kommunikationsmedien | 406 |
| | Theorie der subjektiven Medienakzeptanz | 406 |
| | Theorie der kollektiven Medienakzeptanz | 407 |
| | Aufgabenorientierter Ansatz | 407 |
| | Media Richness Theorie | 409 |
| | Media Synchronicity Theorie | 410 |
| 18.4 | Wer? Rollenverteilung bei der Kommunikation | 412 |
| | Personalabteilung | 413 |
| | Führungskräfte | 414 |
| | Mitarbeiter | 417 |
| | Öffentlichkeit | 419 |
| 18.5 | Wohin? Schattenseiten der Kommunikation | 419 |
| 18.6 | Ausblick | 421 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 423 |
| | Endnoten | 423 |
| Kapitel 19 Administration: Wie verwaltet man die Belegschaft? | | 425 |
| 19.1 | Überblick | 426 |
| 19.2 | Personalakte | 426 |
| | Was ist eine Personalakte? | 426 |
| | Was muss/darf in einer Personalakte stehen? | 427 |
| | Welche Rechte hat der Arbeitnehmer? | 427 |
| | Was ist eine digitale Personalakte? Und welche Gefahren birgt sie? | 428 |
| 19.3 | Personalabrechnung | 431 |
| | Bruttolohn und Nettolohn | 431 |
| | Arbeitgebersicht und Arbeitnehmersicht | 432 |
| 19.4 | Personalcontrolling | 433 |
| | Begriff und Inhalt | 433 |
| | Risiken und Chancen | 435 |
| | Balanced Scorecard und HR-Scorecard | 436 |

| | | |
|--|---|-----|
| 19.5 | Personalinformationssysteme | 439 |
| | HRIS als Administrationsbasis! | 440 |
| | Datenexplosion als Unvermeidbarkeit für das data-driven HRM? | 441 |
| | Vertrauen als Implementationsbeschleuniger für das eHRM! | 441 |
| | Employee Self-Service als Verantwortungsübertragung! | 442 |
| | Internet of „Think“ als Zukunftsaussicht | 443 |
| 19.6 | Ausblick | 444 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 444 |
| | Endnoten | 445 |
| Kapitel 20 Perfektion: Das Streben nach Professionalisierung! | | 447 |
| 20.1 | Überblick | 448 |
| 20.2 | Strategisch-perfekte Personalarbeit als Wettbewerbsvorteil | 448 |
| | Die ideologiebasierte Hochplateau-These | 449 |
| | Die effizienzorientierte Fiat-These | 450 |
| | Die effektivitätsfokussierte Anti-Flat-These | 452 |
| 20.3 | Mechanisch-perfekte Personalprozesse als Uhrwerk | 454 |
| | Die optimiert-tayloristische HR-Fabrik | 454 |
| | Das optimiert-integrative Qualitätsmanagement | 455 |
| 20.4 | Organisch-perfektes Humankapital als Überlebensfähigkeit | 457 |
| | Das substanzerhaltende Fließgleichgewicht | 457 |
| | Die strukturelle Anpassungsfähigkeit | 457 |
| | Die zukunftsorientierte Nachhaltigkeit | 459 |
| 20.5 | Organisationskulturell-perfekte Arbeitswelt als psychologischer Vertrag | 460 |
| | Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg | 461 |
| | Darwinismus und Opportunismus | 463 |
| 20.6 | Intelligent-perfekte HR-IT als Qualitätsmanagement | 464 |
| | Veraltet: Je mehr, je besser | 464 |
| | Gefährlich: Informatisierung zur Kostensenkung und Überwachung | 465 |
| | Fahrlässig: Fremdbestimmung wegen HR-IT-Barriere | 465 |
| | Zukunftsweisend: Neues Denken durch neue Leitbilder | 466 |
| 20.7 | Virtuell-perfekte Personalabteilung als Realität | 467 |
| | Virtuell plus real statt imaginär plus reduktiv | 467 |
| | Am Tisch statt unter dem Tisch | 468 |
| 20.8 | Ausblick | 469 |
| | Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung | 470 |
| | Endnoten | 471 |
| Literaturverzeichnis | | 473 |
| Sachverzeichnis | | 493 |