

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
Kosterverrechnung: 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 Gesamtbelegung?		 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 Flat-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