

LERNEN EINFACH GEMACHT



2. Auflage

Personal- management

für
dummies[®]



Personalarbeit
strategisch verstehen

Personalplanung,
Personalmarketing, Personal-
beschaffung, Personalentwicklung,
Personalführung

Mit vielen Checklisten zu
allen Prozessen des
Personalmanagements

Volker Stein

Personalmanagement für Dummies

Schummelseite

AUF WEN SIE SICH AUSRICHTEN

Personalmanagement ist die betriebliche Funktion, die sich mit dem Personal von Unternehmen und vielen weiteren Handelnden (alles Kunden und Partner des Personalmanagements) beschäftigt und für deren Arbeit sinnvolle Rahmenbedingungen schafft. Das heißt für Sie:

Seien Sie für Ihre Mitarbeiter da - egal ob sie erst ins Unternehmen kommen sollen, bereits da sind oder Ihr Unternehmen verlassen haben.

Nehmen Sie weitere Partner und Kunden wahr, die Leistungen des Personalmanagements abnehmen oder die Rahmenbedingungen des Personalmanagements formen.

Vergessen Sie nicht, dass Personalmanagement nicht an den Grenzen des Unternehmens haltmacht, sondern dass Sie auch dort wichtige Anspruchsgruppen finden werden.

- | | | |
|-----------------------------|---|---|
| ✓ zukünftige Mitarbeiter | ✓ Betriebsrat | ✓ Outsourcing-Anbieter |
| ✓ neue Mitarbeiter | ✓ Führungskräfte | ✓ Zeitarbeitsunternehmen |
| ✓ leistende Mitarbeiter | ✓ Unternehmensleitung | ✓ Tarifpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) |
| ✓ bleibende Mitarbeiter | ✓ Produktionsabteilung | ✓ Investoren |
| ✓ ausscheidende Mitarbeiter | ✓ Finanz- und Rechnungslegungsabteilung | ✓ Unternehmensberatungen |
| ✓ ehemalige Mitarbeiter | ✓ IT-Abteilung | ✓ Staat |
| | ✓ Personalabteilung | ✓ Öffentlichkeit |
| | ✓ Auslandsstandorte | |

WAS SIE IM UNTERNEHMEN WOLLEN

Stellen Sie in Bezug auf alle Akteure, die Sie im Blick behalten, zwei Fragen:

- ✓ Was wollen Sie als Personalmanagement von diesem Kunden oder Partner wissen und haben und einfordern, damit Sie zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen können?
- ✓ Was will dieser Kunde oder Partner von Ihnen als Personalmanagement wissen und haben und einfordern, damit er von sich aus seine personellen und sonstigen Potenziale optimal ausnutzen kann?

Mit Ihrer Antwort auf die erste Frage wahren Sie die Interessen des Personalmanagements, mit Ihrer Antwort auf die zweite Frage dienen Sie den Interessen der Kunden oder Partner - und damit letztlich auch wieder Ihrem Unternehmen.

WIE SIE AN DAS PERSONALMANAGEMENT HERANGEGEHEN

Denken Sie daran, Personalmanagement professionell zu erledigen, um Ihre Ziele zu erreichen und dabei kein Geld zu verschwenden, keine unerwünschten Fern- und Nebenwirkungen hervorzurufen und den von Ihnen geweckten Erwartungen von vornherein gerecht zu werden:

- ✓ Handeln Sie differenziert, scheren Sie also Ihre Kunden und Partner nicht über einen Kamm, sondern sehen Sie deren Verschiedenheit.
- ✓ Handeln Sie mit Kontinuität, halten Sie also Ihre Versprechen ein und geben Sie dem Personalmanagement eine verlässliche Linie.
- ✓ Handeln Sie mit Expertise, dringen Sie also darauf, dass sich im Personalmanagement Ihr Wissen regelmäßig auf dem neuesten Stand befindet.
- ✓ Handeln Sie mit der Unterstützung der Unternehmensleitung, wecken Sie also deren Interesse für das Personalmanagement und sorgen Sie für die Verzahnung von Personal- und Unternehmensstrategie.

WARUM SIE PERSONALMANAGEMENT WERTVOLL FINDEN

Seien Sie das zukunftsbezogene Nachhaltigkeitsgewissen des Unternehmens:

- ✓ Erkennen Sie, dass in der heutigen Welt mit all ihren Beziehungsnetzwerken Integrität sehr wichtig ist.
- ✓ Seien Sie persönlich mitverantwortlich für das ethische Auftreten des gesamten Unternehmens.
- ✓ Seien Sie Vorbild für Ihre Mitarbeiter, Kunden und Partner.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter in ihrer Würde respektiert und nicht als Mittel zum Zweck behandelt werden.
- ✓ Diskutieren Sie bei den Zukunftsthemen mit, die vermeintlich weiter weg vom Kern des Personalmanagements liegen, die aber letztlich doch Menschen und Arbeit betreffen.
- ✓ Fokussieren Sie sich nicht auf Probleme und das, was nicht geht, sondern auf das Konstruktive, das Gemeinsame, die Lösungen.
- ✓ Vermitteln Sie sich und anderen, dass gerade im Personalmanagement Erfolg einen langen Atem braucht.



Volker Stein

Personalmanagement

**für
dummies[®]**

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Personalmanagement für Dummies

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2020

© 2020 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA,
Weinheim

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Alle Rechte vorbehalten inklusive des Rechtes auf Reproduktion im Ganzen oder in Teilen und in jeglicher Form.

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autor und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Coverfoto: © tomertu / stock.adobe.com

Korrektur: Frauke Wilkens, München

Satz: Lumina Datamatics

Print ISBN: 978-3-527-71728-6
ePub ISBN: 978-3-527-82706-0

Über den Autor

Volker Stein ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen (volker.stein@uni-siegen.de). Nach absolvierter Banklehre und betriebswirtschaftlichem Studienabschluss als Diplom-Kaufmann an der Universität Mannheim folgten Promotion und Habilitation an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, dann 2006 die Berufung als Universitätsprofessor nach Siegen. Er lehrt und forscht regelmäßig im Ausland, ist Gründungsvorstand der Universität Siegen Business School zur Weiterbildung von Führungskräften und Prorektor der Universität Siegen.

Seine Forschungsschwerpunkte umfassen das strategische Personalmanagement im Mittelstand, internationale empirische Organisationsforschung, marktbasierende Führung in Organisationen sowie die Steuerungslogik von Universitäten. Recht bekannt ist die von ihm mitentwickelte »Saarbrücker Formel« als Methode zur personalwirtschaftlichen Humankapitalbewertung. Volker Stein ist Autor von *Emergentes Organisationswachstum* (2000) und *Integration in Organisationen* (2014), Ko-Autor von *Human Capital Management* (2004, 3. Auflage 2011), *Der Talente-Krieg* (2007), *Interkulturelle Wettbewerbsstrategien* (2013) und Mitherausgeber des *Bologna-Schwarzbuchs* (2009), von *The Dean in the University of the Future* (2014), von *Mentoring - Wunsch und Wirklichkeit* (2017) sowie der wissenschaftlichen Zeitschrift *DIAGONAL* der Universität Siegen.

Auf den ersten Blick eher untypisch, aber vielleicht für einen Personalforscher gerade passend, ist seine intensive Beschäftigung mit Klang, Stimme und Resonanz. Letztlich hat nicht nur Gesang mit Schwingungen zu tun, die beim Hörer »ankommen« müssen: Jegliche Botschaft, die begeistern soll, muss in Schwingung versetzt werden und als solche die Adressaten erreichen. Wenn sie dort ähnliche Schwingungen auslöst, lässt sich auf dieser Basis etwas Gemeinsames gestalten. Personalmanagement ist auf solche wechselwirkende Resonanz zwischen Menschen angewiesen.

Inhaltsverzeichnis

Deckblatt

Über den Autor

Einführung

Über dieses Buch

Konventionen in diesem Buch

Törichte Annahmen über den Leser

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements
kennenlernen

Teil II: Die Mitarbeiter entdecken

Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O

Teil IV: Externe Partner mischen kräftig mit

Teil V: Der Top-Ten-Teil

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Wie es weitergeht

Teil I Die Grundlagen des Personalmanagements Kennenlernen

Kapitel 1 Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient

Personal im Unternehmen

Überraschende Begriffsvielfalt für Personal

Die Funktion, die das Personal managt

Wie sich Personalmanagement und Organisationsaufgaben
verzahnen

Wer die Personalarbeit verantwortet

Warum das Personalmanagement immer moderner wird

Kapitel 2 Personalstrategisches Selbstverständnis

Personalmanagement hat Kunden und Partner

Die Vielfalt lässt sich ordnen
Beziehungsmanagement und Schnittstellenpflege
Personal als Gewinn für jedes Unternehmen
Mitarbeiter: Nicht wirklich »Eigentum« des Unternehmens
Eingebildete und wahre Kenntnis der eigenen Mitarbeiter
Von null auf hundert: Wenn das Unternehmen wächst ...
Geburt eines Unternehmens
Kindheit eines Unternehmens
Jugend eines Unternehmens
Wir arbeiten in einem globalisierten Umfeld

Kapitel 3 Personalarbeit mal Kollektiv gleich Unternehmenskultur

Über den Einzelnen hinaus denken
Informelle Kommunikation als Mechanismus
Unternehmenskultur als Resultat
Unternehmenskultur hat viele Funktionen
Werte erkennen, Werte schaffen, Werte leben
Der unternehmenskulturelle Status quo
Es soll anders werden
Positive Emotionalisierung
Unternehmenskulturoptimierung und Unternehmenserfolg

Kapitel 4 Leitbild »Professionelles Personalmanagement«

Das Bessere erwarten
Nachdenken und Vorausdenken als Daueraufgabe
Warum Profis Amateure übertreffen
Achtung Theorie: Das Professionalisierungsmodell
Differenzierung statt »eine Lösung für alle«
Kontinuität statt »immer wieder neu«
Expertise statt »aus dem Bauch heraus«
Governance statt »allein geht's doch auch«

Professionalisierung zahlt sich aus

Teil II Die Mitarbeiter entdecken

Kapitel 5 Personalbeschaffung: Zukünftige Mitarbeiter

Talentekrieg: Wer die benötigten Mitarbeiter bekommt

Personalwirtschaftliche Reise nach Jerusalem

Wer gegen wen?

Wo die Talentereservoirs liegen

Personalmarketing und der Wettbewerbsvorteil

Vorausschauende Personalplanung

Employer Branding als Dauerbrenner

Her mit den neuen Mitarbeitern

Personaler müssen sieben

Bewerbungsunterlagen als Basisinformation

Anonymisierte Bewerbungsverfahren

Bewerbungsgespräch - die reinste Psychologie

Assessment-Center, die Krone der Personalbeschaffung

Vorsicht, Falle

Was die gute Personalbeschaffung ausmacht

Kapitel 6 Personaleinsatz: Willkommen, neue Mitarbeiter

Vorbereitung des Einstiegs

Ausbildungsverhältnis

Grenzfall Praktikum

Eintrittskarte Arbeitsvertrag

Die Richtung muss klar sein

Und jetzt: Die Einstiegsphase

Erster Arbeitstag

Der erste Arbeitsmonat

Das erste Arbeitsjahr

Wie der Arbeitsplatz aussieht

Der Schutz der Gesundheit steht ganz oben

Ergonomie - nicht zum Ärgern

Moderne Bürokonzepte

Aus der Ferne nah dabei

Die Arbeitszeit als Wunschkonzert

Grunddefinitionen zur Arbeitszeit

Bei Schichtarbeit wird es komplex

Nacharbeit fordert heraus

Die betriebliche Arbeitszeitpraxis

Kapitel 7 Personalentlohnung: Leistungsbereite Mitarbeiter

Entlohnungssystem als Rahmen

Die Vergütung der Mitarbeiter

Kosten der Arbeit

Vorsicht, Bürokratiefalle

Auf der Suche nach Glück und Leistung

Ich wünsche mir ein Einstiegsgehalt

Ein Bonus obendrauf

Freiwillige Sozialleistung: Das Beispiel »betriebliche
Altersversorgung«

Variable, leistungsorientierte Entlohnung

Ein Schuss kulturelle Führung zur Abrundung

Wann Entlohnung gerecht ist

Lebensphasendynamik als Leitprinzip

Reizthema Managervergütung

Der Weg in die Hochleistungskultur

Kapitel 8 Personalführung: Mitarbeiter erhalten

Personalführung: Und täglich grüßt das Murmeltier

Motivation als die Königsdisziplin des
Personalmanagements

Begriffliches Grundverständnis

Wie Führung die Mitarbeiter motiviert

Wie Zielvereinbarungen das Führen erleichtern

Manchmal ist wenig auch schon was
Personalbindung als Motivationsziel
Führung ganzer Gruppen
Mobbing ist, wenn Teamführung nicht klappt
Personalentwicklung als langfristige Führungsaufgabe
Lebenslanges Lernen als Idealvorstellung
Der klassische Personalentwicklungsprozess
E-Learning
Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit
Mit dem Urlaub fängt es an
Krankheit als Weckruf
Eskalation »Burn-out«
Systematisches Gesundheitsmanagement

Kapitel 9 Personalfreisetzung: Ehemalige Mitarbeiter

Trennung ist mehr als Rausschmeißen
Kündigung als Startschuss
Trennungskommunikation ist auch eine Kunst
Unterstützung der ausscheidenden Mitarbeiter
Zum Abschied ein Arbeitszeugnis
Wenn doch gestritten wird
Was Kündigen eigentlich kostet
Wollen wir Freunde bleiben?
Jetzt wird es endgültig
Die Ehemaligen – noch kein »altes Eisen«

Teil III Interne Verzahnung ist das A und O

Kapitel 10 Hier wird mitbestimmt: Der Betriebsrat

Was der Betriebsrat ist
Wie der Betriebsrat entsteht
Was der Betriebsrat darf
Ein weit gefächerter Strauß an Rechten
Betriebsvereinbarungen für das Kleingedruckte

[Was der Betriebsrat kostet](#)

[Wie der Betriebsrat behandelt werden will](#)

Kapitel 11 Wie Führungskräfte das Führen lernen

[Die Kommunikationssituation](#)

[Die einen nennen es Führungsstrategie, die anderen Leitbild](#)

[Kriterien für ein gutes Leitbild](#)

[Gelegenheiten zum Aktivwerden](#)

[Inhalte von Leitbildern](#)

[Idealer Prozess der Erstellung eines Leitbilds](#)

[Das Führungshandbuch gibt den Takt vor](#)

[Führungslogik zwischen »guter alter Zeit« und »Kindergarten«](#)

[Gegenläufige Verhaltenstrends in der Arbeitswelt](#)

[Psychologische Arbeitsverträge als Führungsgrundlage](#)

[Konsequenzen für das Führungslernen](#)

[Das Unternehmen als Racheobjekt](#)

[Führungskompetenz erwerben](#)

[Der Blick aus der Ferne](#)

[Ran an den Speck](#)

[Weiterbildung von Führungskräften – ein absolutes Muss](#)

[Notwendigkeit der Weiterbildung von Führungskräften](#)

[Erfolgsfaktoren bei der Weiterbildung von Führungskräften](#)

Kapitel 12 Unternehmensleitung: Chef und Kunde des Personalmanagements

[Die Bürde der Letztverantwortung](#)

[Strategische Verzahnung mit Personalthemen](#)

[Gemeinsamer Informationszusammenhang](#)

[Wie das Personalmanagement auf den Radarschirm der Unternehmensleitung gelangt](#)

[Regelungsdruck von allen Seiten](#)

Regeltreue nennt man heutzutage Compliance

Unterstützung durch Revision und Unternehmenskultur

Personalwirtschaftliche Risk Governance

Spezialfall Unternehmensnachfolge

Kapitel 13 Nicht im Paralleluniversum: Die Produktionsabteilung

Vermeidbare Störfeuer

Information ist keine Einbahnstraße

Produktivitätsmanagement als Zauberwort

Wer will nicht auch schlank sein

Kontinuierliche Verbesserung

Extreme Leistungsorientierung im Produktivitätssystem

Interne Verrechnungspreise für gute Personalarbeit

Zukunftsaufgabe Produktionsautomatisierung

Kapitel 14 Finanz- und Rechnungslegungsabteilung - die Sprache des Geldes

Was man misst, kann man auch managen: Humankapital

Die faszinierende Grundidee

Die Saarbrücker Formel übersetzt

Personalmanagement in Humankapital

Was der Humankapitalwert nutzt

Personalcontrolling fühlt dem Personalmanagement auf den Zahn

Controlling ist mehr als Kontrolle

Neuere Trends im Personalcontrolling

Personalmanagement bei Insolvenz und Sanierung

Personalwirtschaftliche Folgen der Insolvenz

Viel zu tun im Sanierungsfall

Kapitel 15 Die IT-Abteilung: Personalmanagement in Bits und Bytes

Systemplanung

Systemaufbau

e-HRM als Idealprinzip des Personalmanagements

Personalinformationssystem als Umsetzung

Intranetportal als Zugangsweg

Employee-Self-Service-System als Aktivierung

Personalmanagementcockpit als Überblick

Systembetrieb

Aaaah – Systemstörung

Informationssicherheit als neuralgischer Punkt

Wer kooperiert mit wem und wie?

Zwei Welten prallen aufeinander

Optimierte Schnittstelle

Kapitel 16 Gar nicht so paradox: Personalmanagement für die Personalabteilung

Wie sich das Personalmanagement organisiert

Prinzip »Hierarchie« gegen Prinzip »Markt«

Die Kommunikation in der Personalabteilung

Aktivierung der Personalabteilung durch das
Personalmanagement

Dienstleistungen des Personalmanagements für die
Personalabteilung

Was genau war gleich noch mal »dynamisch«?

Ethik für das Personalmanagement

Personalmanagementethik formulieren

Ethikbarrieren abbauen

Ethiktraining konzipieren

Ethikaudit einrichten

Green HRM

Nachhaltigkeit hängt an den Mitarbeitern

Personalmanagement wird grün

Kapitel 17 Auslandsstandorte: Global trifft komplex

Was genau Globalisierung bedeutet

Eröffnung eines Auslandsstandorts: Drei personalwirtschaftliche Professionalisierungsimpulse

Kulturelle Differenzierung

Kontinuität mit langem Atem

Strategische Steuerung des Auslandsstandorts

Auslandsentsendung mit Hand und Fuß

Entsendungsrichtlinien

Kommunikation mit den Expatriates

Teil IV Externe Partner mischen kräftig mit

Kapitel 18 Outsourcing-Partner - wenn das Personalmanagement nicht mehr die Personalarbeit macht

Die bestechend einfache Grundidee

Was alles ausgelagert werden kann

Die Gründe für Outsourcing

Interne Auslagerung: Shared Service Center

Wie Outsourcing vor sich geht

Auslagerungsprozess

Schnittstellenoptimierung

Strategisches Risiko als Kehrseite der Outsourcing-Medaille

Kapitel 19 Zeitarbeitsunternehmen, die Lieferanten von Flexibilität

Eine Besonderheit bei der Zeitarbeit nach der anderen

Besondere Auslagerungsform

Besondere Rechtsbeziehungen bei der Zeitarbeit

Besondere Erwartungen an die Zeitarbeit

Besondere Entlohnung der Zeitarbeitnehmer

Mit Zeitarbeit planen

Kommt Zeitarbeit infrage?

So wird es professionell

Nicht gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung als Alternative

Kapitel 20 Tarifpartner, weit weg und doch so nah

Wer alles bei Tarifverhandlungen mitmischt

Ein Tarifvertrag als Rahmen

Die Qual der Wahl: Gestalten lassen oder gestalten

Sich Tarifverträgen unterwerfen

Selbst Haustarifverträge aushandeln

Wenn ein Streik ins Haus steht

Kapitel 21 Wer gibt dem Unternehmen Geld? Die Investoren

Die Vielfalt von Investoren

Was Kreditwürdigkeit mit dem Personalmanagement zu tun hat

Risikomanagement für die Personalarbeit

Personalrisiken – systematisch erkannt

Personalrisikomessung und -bewertung

Steuerung der Personalrisiken

Personalberichterstattung zum Erfolgsfaktor machen

Kapitel 22 Wo kommen Sie denn her? Ach, von der Unternehmensberatung ...

Wenn sich Externe in die Interna einklinken

Berater zwischen willkommenem Ratschlag und Durchsetzungshilfe

Wenn das Personalmanagement auch noch mitreden möchte

Kapitel 23 Die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement bestimmt immer noch »der Staat«

Recht und Gesetz mit Personalmanagementrelevanz

Behörden und Ämter

Finanzielle Förderungsmöglichkeiten ausnutzen

Stadt, Region, Land: Das Lebensumfeld für Mitarbeiter und Unternehmen

So wird es professionell

Kapitel 24 Die Öffentlichkeit, das schwer zu bändigende Wesen

Neue Transparenz – neue Aufgaben

Die Mitarbeiter als Brücke zur Öffentlichkeit

Die Rolle des Personalmanagements in der Außenkommunikation

Ziele der Kommunikation

So wird es professionell

Unternehmensinterne Öffentlichkeit: Die wachsame Macht

Mitarbeiter möchten informiert sein

Krisenkommunikation

Fachöffentlichkeit

Die Personalmanagement-Community

IHK, BDA, BDI und andere Verbandsabkürzungen

Allgemeine Öffentlichkeit

Unternehmerische Verantwortung – Corporate Social Responsibility

Whistleblowing – wenn Mitarbeiter etwas »verpfeifen«

Soziale Medien von Blogs bis Wikis

Faszinierende Vielfalt

Personalmanagement im Web 2.0

Teil V Der Top-Ten-Teil

Kapitel 25 Zehn Kernfragen erfolgreichen Personalmanagements

Muss man im Personalmanagement Menschen mögen, um gut zu führen?

Wann ist das Personalmanagement für die Führung ein Vorbild?

Wie informiert muss das Personalmanagement sein?

Woher erhält das Personalmanagement neue Ideen, wenn ihm mal nichts einfällt?

Wie offen muss Personalmanagement sein?

Funktioniert Personalmanagement im Mittelstand anders als in Großunternehmen?

Wann wird Personalmanagement ernst genommen?

Wie sieht die Zukunft des Personalmanagements aus?

Ist Personalmanagement Kunst?

Wozu braucht das Personalmanagement Mut?

Kapitel 26 Zehn Erfolgsgrößen, an denen sich Personaler messen lassen

Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima

Krankenstand

Fluktuation

Innovationstreiber

Arbeitgeberattraktivität

Robustheit des Personalmanagements

Schnelligkeit des Personalmanagements

Wandlungsfähigkeit des Personalmanagements

Personalkosten, Humankapital und Personalertrag

Anerkennung des Personalmanagements

Kapitel 27 Zehn Tipps für den kompetenten Auftritt von Personalmanagern

Mit Umfeldentwicklungen Schritt halten

Fragen stellen und zuhören

Mentale Modelle entwerfen

Weniger statisch, mehr dynamisch denken

Kompetent mit Leuten reden

Betroffene und Partner mit einbeziehen

Unterstützer werben

Ängste abbauen

Freundlich, aber bestimmt auftreten

Erreichtes wertschätzen und Erfolge feiern

Kapitel 28 Zehn Vordenker modernen Personalmanagements

Randall Schuler und strategisches Personalmanagement

Rolf Wunderer und Personalmanagement als kooperatives Mitunternehmertum

[Dave Ulrich und Personalmanagement als Wettbewerbsfaktor](#)

[Hans Jürgen Drumm und Personalmanagement als ökonomische Individualisierung](#)

[Oswald Neuberger und Personalführungskunst](#)

[Edward Lazear und ökonomische Anreizwirkungen](#)

[Bernard Bass und die transformationale Führung](#)

[Mihály Csíkszentmihályi und der Flow](#)

[Christian Scholz und Personalmanagement als Systemdynamik](#)

[Nancy Adler und internationale Personalführung](#)

Literaturhinweise und -empfehlungen

Stichwortverzeichnis

End User License Agreement

Tabellenverzeichnis

Kapitel 1

[Tabelle 1.1: Denkfortschritte des Personalmanagements](#)

Kapitel 5

[Tabelle 5.1: Anforderungen an die Personal-Homepage aus der CUBE-Formel](#)

[Tabelle 5.2: Beurteilungsbogen zu den schriftlichen Bewerbungsunterlagen](#)

[Tabelle 5.3: Prognostische Validität von Auswahlverfahren](#)

[Tabelle 5.4: Fähigkeitsmerkmale](#)

[Tabelle 5.5: Möglicher Ablauf eines Bewerbungsgesprächs in zehn Phasen](#)

Kapitel 6

[Tabelle 6.1: Beispiele zur Dokumentationspflicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes](#)

[Tabelle 6.2: Beispiele für zulässige Verteilungen der Arbeitszeit im Ausgleichszeitraum von 24 Wochen](#)

Kapitel 10

[Tabelle 10.1: Rechte des Betriebsrats](#)

[Tabelle 10.2: Durchschnittliche Kosten der Betriebsratsarbeit gemäß dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln](#)

Kapitel 11

[Tabelle 11.1: Inhaltliche Fragen zum Leitbild](#)

[Tabelle 11.2: Schritte bei der Erstellung eines Leitbilds](#)

[Tabelle 11.3: Darwiportunistisch differenziertes Führungsverhalten](#)

Kapitel 14

[Tabelle 14.1: Humankapitalberechnung für eine Mitarbeitergruppe](#)

[Tabelle 14.2: Alternative Auswirkungen einer Personalkosteneinsparung auf das Humankapital einer Mitarbeitergruppe](#)

Kapitel 21

[Tabelle 21.1: Kriterien zur Bonitätsermittlung von Unternehmen](#)

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 1

[Abbildung 1.1: Verzahnte Entwicklung von Personalmanagement und Organisation](#)

[Abbildung 1.2: Verteilung von Personalmanagementaufgaben auf Akteure](#)

Kapitel 2

[Abbildung 2.1: Die Anspruchsgruppen des Personalmanagements](#)

[Abbildung 2.2: Das personalwirtschaftliche Beziehungsmanagement](#)

Kapitel 4

[Abbildung 4.1: Professionalisierungsmodell des Personalmanagements](#)

Kapitel 7

[Abbildung 7.1: Personalwirtschaftliche Aktivitäten der betrieblichen Altersversorgung](#)

Kapitel 11

[Abbildung 11.1: Psychologischer Arbeitsvertrag in der Darwiportunismus-Matrix von Scholz](#)

[Abbildung 11.2: Führungskompetenz im Überblick](#)

Kapitel 14

[Abbildung 14.1: Die Saarbrücker Formel von Scholz, Stein und Bechtel](#)

Kapitel 15

[Abbildung 15.1: Handlungsrahmen personalwirtschaftlicher IT-Aufgaben](#)

Kapitel 17

[Abbildung 17.1: Competitive-Acceptance-Matrix \(nach Scholz und Stein\)](#)

Kapitel 19

[Abbildung 19.1: Die Rolle des Personalmanagements des entleihenden Unternehmens innerhalb der Arbeitnehmerüberlassung](#)

Kapitel 21

[Abbildung 21.1: Risikomatrix für Personalrisiken](#)

Einführung

Wie schön, dass Sie nicht der Meinung sind, Personalmanagement ließe sich allein »aus dem hohlen Bauch heraus« gestalten - denn sonst hätten Sie dieses Buch sicherlich nicht erworben! Sie scheinen ein gutes Gespür dafür zu haben, dass Personalmanagement einerseits eine durchaus befriedigende Aufgabe sein kann, andererseits aber auch eine herausfordernde Arbeit ist, für die Sie Fachwissen benötigen. Präsentiert werden daher Grundkenntnisse wie auch viele weiterführende hilfreiche Informationen, von denen Sie profitieren können. Sie werden den personalwirtschaftlichen Umgang mit Menschen im Unternehmen und mit Menschen im Umfeld des Unternehmens sicherer bewältigen. Sie werden Akzente setzen, die Ihr Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber machen oder dazu beitragen, dass Menschen sich engagiert für das Überleben und Wachsen Ihres Unternehmens einsetzen. Sie werden durch stimmige Personalarbeit zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen. In *Personalmanagement für Dummies* finden Sie das Handwerkszeug einer - Ihrer! - professionellen Personalarbeit.

Über dieses Buch

So verschieden Menschen sind, so verschieden muss man ihnen begegnen. Dies trifft besonders auf Unternehmen zu. Dort verbringt man üblicherweise den Großteil seiner Arbeitszeit und begegnet täglich vielen Personen. Als Akteur des betrieblichen Personalmanagements ist es Ihre Aufgabe, *für* das

Unternehmen und seine dort beschäftigten Mitarbeiter zu wirken, aber auch *mit* ihnen gemeinsam.

Personalmanagement unterscheidet sich in einer Sache nicht wesentlich von anderen betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Finanzierung, Rechnungslegung oder Marketing: Ohne fundierte Kenntnis fachlicher Grundlagen stößt man schnell an die Grenzen der eigenen Gestaltungsfähigkeit. Personalmanagement ist viel zu wichtig, um es einer amateurhaften Personalarbeit zu überlassen. Dennoch sind in der Praxis heutiger Unternehmen viele Personen, die Personalverantwortung tragen, nicht so »entscheidungssicher« im Personalmanagement, wie sie es eigentlich sein müssten.

Personalmanagement für Dummies will hier Abhilfe schaffen. Es betrachtet Personalmanagement unmittelbar handlungsorientiert und handelt sich nicht von einem klassischen Personalmanagementfeld zum nächsten, sondern stellt konkrete Fragen, was das Personalmanagement in Bezug auf unterschiedliche Zielgruppen genau tun sollte und tun kann. So wird deutlich, dass Personalmanagement sich nicht allein auf die Mitarbeiter bezieht. Die klassische Personalarbeit von Unternehmen ist nur ein Teil der Aufgaben, die das Personalmanagement heutzutage übernimmt. Personalmanagement wird darüber hinaus als eine strategische Aufgabe begriffen, die frühzeitig und in viele Richtungen Fragen bedenken muss wie »Welche Personalarbeit hilft dem Unternehmen für sein Überleben?« oder »Wie kann das Personalmanagement wichtige Kooperationspartner ins Boot holen?«.

Im Vordergrund von *Personalmanagement für Dummies* steht eine zentrale Frage, die sich auch Ihnen in der Praxis stellt, wenn Sie Partnern im Unternehmen und in

seinem Umfeld begegnen, von denen Sie »als Personaler etwas wollen«: Wie sollen Sie mit ihnen umgehen, damit Sie Ihre Ziele als Personaler umsetzen können? Von diesen Partnern gibt es eine Menge: nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die übrigen Führungskräfte im Unternehmen, die Unternehmensleitung, der Betriebsrat, Unternehmensberater, Zeitarbeitnehmer, Gewerkschaften, Staat und Öffentlichkeit – um nur einige zu nennen. Alle sind wichtig für das Unternehmen und üben zugleich einen bestimmenden, aber jeweils unterschiedlichen Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Personalmanagements aus. Diese sogenannten Anspruchsgruppen liegen der Systematik des Buches *Personalmanagement für Dummies* zugrunde und bilden die Gliederungslogik.

Konventionen in diesem Buch

Die einzelnen Kapitel in diesem Buch können Sie unabhängig von anderen Kapiteln verstehen. Ohne Vorkenntnisse können Sie direkt dort mit dem Lesen beginnen, wo Sie Ihr Interesse hinführt. Sie können das Buch jedoch auch Kapitel für Kapitel durchgehen. Wo auch immer Sie beginnen: Sie finden die wichtigsten personalwirtschaftlichen Konzepte verständlich und praxisnah erläutert. Auf langatmige theoretische Ausführungen verzichte ich, dafür erkennen Sie anhand von Symbolen im Text (die ich weiter hinten in dieser Einführung erkläre) unmittelbar, wenn ich besondere Erklärungshinweise, Gestaltungshilfen und praktische Tipps, Fachbegriffe oder Gefahren hervorhebe.

Begriffe, die ich neu einführe, setze ich in *Kursivschrift* und erläutere sie direkt im Anschluss. Internetseiten und

E-Mail-Adressen gebe ich in Nichtproportionalschrift an, damit sie Ihnen auffallen. Wenn Sie schnell Informationen aufnehmen möchten, können Sie die grauen Kästen zunächst überlesen, weil ich in ihnen vor allem zusätzliche Erläuterungen und Beispiele untergebracht habe. Am Ende dieses Buches finden Sie Literaturhinweise und -empfehlungen, dazu im Stichwortverzeichnis eine hilfreiche Navigationshilfe zu wichtigen Fachbegriffen.

Wenn ich in diesem Buch bei Begriffen, die auf Personengruppen verweisen, die männliche Form (grammatikalisch: das *generische Maskulinum*) wähle, so bezieht sich dies nicht auf das biologische Geschlecht, sondern auf das grammatische Geschlecht: Es umfasst in diesem Fall ganze Gruppen von Personen ohne Geschlechterdifferenzierung; die Begriffe beziehen sich von vornherein auf Angehörige aller Geschlechter.

Törichte Annahmen über den Leser

Sie haben sich dieses Buch sicherlich nicht gekauft, um Ihrem Umfeld zu signalisieren, dass Sie nur an der Oberfläche kratzen möchten. Denn genau das ist nicht der Anspruch von *Personalmanagement für Dummies*. Sie zeigen vielmehr, dass Sie in ein Fachgebiet einsteigen und es dann komplett überblicken wollen. *Personalmanagement für Dummies* hilft Ihnen dabei: Mit vergleichsweise wenig Aufwand erschließen Sie sich die Welt des Personalmanagements und finden sich rasch darin zurecht. Damit sind Sie

- ✓ **kreativ:** Sie sind offen für Neues und bereit, Altes dafür über Bord zu schmeißen. Nicht alles, was »schon

immer« zum Personalmanagement gesagt wurde, ist auch hilfreich. Sie suchen nach Methoden und Instrumenten, die zur heutigen Zeit passen.

- ✓ **bewegend:** Sie warten nicht nur, dass alles um Sie herum Ihre Probleme löst, sondern Sie wollen selbst anpacken. Im Personalmanagement heißt das vor allem, gute Entscheidungen zu treffen. Mit ihnen muss nicht jeder immer absolut zufrieden sein – aber das Gesamtpaket Ihrer Entscheidungen muss letztlich Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitern nützen.
- ✓ **professionell:** Sie wollen, dass Ihr Personalmanagement durch Ihr Mitwirken zur Visitenkarte Ihres Unternehmens wird – und zwar nicht zu irgendeiner x-beliebigen. Sondern zu einer Visitenkarte, die Ihr Unternehmen aufgrund Ihrer fachlichen Fähigkeiten strahlend dastehen lässt. Und das klappt nur, wenn Sie genau wissen, was Sie tun. Dann können Sie auch beruhigt die Verantwortung für Ihr Handeln übernehmen.

Personalmanagement ist ein Fachgebiet, das recht gut intuitiv erfassbar ist – was jedoch nicht bedeutet, dass die Inhalte für sich genommen reine Intuition wären. Im Gegenteil: Die dahinterstehende intensive Forschung ist sowohl empirisch basiert als auch theoretisch begründet. *Personalmanagement für Dummies* richtet sich an alle, die eine moderne Herangehensweise an das Personalmanagement erhalten wollen – um es zu verstehen, um es zu erklären, um es zu gestalten, um es einzufordern.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Auch wenn Sie die Kapitel dieses Buches im Wesentlichen unabhängig voneinander lesen können, folgt das Buch einer klaren Logik und ist systematisch aufgebaut. Jeder der fünf Teile dieses Buches befasst sich mit einer anderen Zielrichtung des Personalmanagements. Stellen Sie sich einen Stein vor, den Sie ins Wasser werfen und der Wellen verursacht: Das Zentrum bilden die Grundideen des Personalmanagements ([Teil I](#)), darum herum entdecken Sie Ihre Mitarbeiter als Gestaltungsfeld ([Teil II](#)), bevor Sie sich dem unternehmensinternen Umfeld öffnen ([Teil III](#)) und schließlich als äußersten Kreis das unternehmensexterne Umfeld ins Visier nehmen ([Teil IV](#)). Die breiteste Perspektive ergänzt dann der Top-Ten-Teil ([Teil V](#)). Die Einzelheiten dieser Teile stelle ich Ihnen im Folgenden vor.

Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen

Zunächst sollten Sie verstehen, was Personalmanagement ist und wie es sich zurzeit modernisiert, es sich also an die Rahmenbedingungen einer Wirtschaft im 21. Jahrhundert anpasst. Wenn Sie Personalmanagement gestalten wollen, benötigen Sie als Kompass ein personalstrategisches Selbstverständnis, an dem Sie Ihr Handeln ausrichten können. Interessant und äußerst spannend wird es, wenn Personalmanagement sich nicht nur auf einzelne Menschen bezieht, sondern die gesamte Belegschaft als Sinn- und Wertegemeinschaft begreift: Spätestens dann wird Ihnen klar, dass Personalmanagement sich auch um die Unternehmenskultur kümmern muss. Schließlich möchte ich Sie mit dem Leitbild eines professionellen Personalmanagements dafür gewinnen, einen

grundlegenden Qualitätsanspruch für die Personalarbeit zu definieren. Sie werden erkennen: Eine solche Professionalisierung zahlt sich letztlich für das gesamte Unternehmen aus.

Teil II: Die Mitarbeiter entdecken

In [Teil II](#) erfahren Sie, wie Sie die Kernaufgaben der traditionellen Personalarbeit in der heutigen Zeit bewältigen. Sie entdecken, wie Sie zukünftige Mitarbeiter beschaffen, neue Mitarbeiter willkommen heißen, die leistungsbereiten Mitarbeiter bei ihrer Arbeit begleiten, sie entlohnen und durch gute Personalführung an das Unternehmen binden, wie Sie sich von Mitarbeitern trennen und auch mit ehemaligen Mitarbeitern noch den Kontakt pflegen können. In diesem Teil setzen Sie sich also mit der jeden Tag neu abzuliefernden Personalarbeit auseinander, die Sie »nah am Menschen« erbringen, um diese so angenehm wie möglich zu guter Leistung anzuregen.

Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O

In diesem Teil zeige ich Ihnen, dass Personalmanagement mehr umfasst als die unmittelbare Sorge um die Mitarbeiter. Im unternehmensinternen Umfeld sind nämlich einige Akteure am Werk, die einen bedeutenden Einfluss darauf haben, wie erfolgreich Sie Ihr Personalmanagement betreiben. So müssen Sie mit einem Betriebsrat genauso in Kontakt treten wie mit allen Führungskräften, die im Unternehmen verteilt sind. Auch die Unternehmensleitung möchte vom Personalmanagement unterstützt und informiert werden. Und nachdem Sie systematisch die Schnittstellen zu Produktions-, Finanz- und Rechnungslegungs- sowie IT- (Informationstechnologie-)Abteilung auf Sachverhalte