

# Auf einen Blick

---

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
<b>Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1:</b> Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient .....	29
<b>Kapitel 2:</b> Personalstrategisches Selbstverständnis .....	39
<b>Kapitel 3:</b> Personalarbeit mal Kollektiv gleich Unternehmenskultur .....	51
<b>Kapitel 4:</b> Leitbild »Professionelles Personalmanagement« .....	59
<b>Teil II: Die Mitarbeiter entdecken</b> .....	<b>69</b>
<b>Kapitel 5:</b> Personalbeschaffung: Zukünftige Mitarbeiter .....	71
<b>Kapitel 6:</b> Personaleinsatz: Willkommen, neue Mitarbeiter .....	109
<b>Kapitel 7:</b> Personalentlohnung: Leistungsbereite Mitarbeiter .....	131
<b>Kapitel 8:</b> Personalführung: Mitarbeiter erhalten .....	147
<b>Kapitel 9:</b> Personalfreisetzung: Ehemalige Mitarbeiter .....	179
<b>Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O</b> .....	<b>195</b>
<b>Kapitel 10:</b> Hier wird mitbestimmt: Der Betriebsrat .....	197
<b>Kapitel 11:</b> Wie Führungskräfte das Führen lernen .....	205
<b>Kapitel 12:</b> Unternehmensleitung: Chef und Kunde des Personalmanagements ...	229
<b>Kapitel 13:</b> Nicht im Paralleluniversum: Die Produktionsabteilung .....	243
<b>Kapitel 14:</b> Finanz- und Rechnungslegungsabteilung – die Sprache des Geldes ...	253
<b>Kapitel 15:</b> Die IT-Abteilung: Personalmanagement in Bits und Bytes .....	269
<b>Kapitel 16:</b> Gar nicht so paradox: Personalmanagement für die Personalabteilung .....	283
<b>Kapitel 17:</b> Auslandsstandorte: Global trifft komplex .....	299
<b>Teil IV: Externe Partner mischen kräftig mit</b> .....	<b>311</b>
<b>Kapitel 18:</b> Outsourcing-Partner – wenn das Personalmanagement nicht mehr die Personalarbeit macht .....	313
<b>Kapitel 19:</b> Zeitarbeitsunternehmen, die Lieferanten von Flexibilität .....	319
<b>Kapitel 20:</b> Tarifpartner, weit weg und doch so nah .....	329
<b>Kapitel 21:</b> Wer gibt dem Unternehmen Geld? Die Investoren .....	337
<b>Kapitel 22:</b> Wo kommen Sie denn her? Ach, von der Unternehmensberatung ...	345
<b>Kapitel 23:</b> Die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement bestimmt immer noch »der Staat« .....	351
<b>Kapitel 24:</b> Die Öffentlichkeit, das schwer zu bändigende Wesen .....	359

<b>Teil V: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>375</b>
<b>Kapitel 25:</b> Zehn Kernfragen erfolgreichen Personalmanagements .....	377
<b>Kapitel 26:</b> Zehn Erfolgsgrößen, an denen sich Personaler messen lassen .....	387
<b>Kapitel 27:</b> Zehn Tipps für den kompetenten Auftritt von Personalmanagern .....	395
<b>Kapitel 28:</b> Zehn Vordenker modernen Personalmanagements .....	401
<b>Literaturhinweise und -empfehlungen</b> .....	<b>413</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>421</b>

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Über den Autor</b> .....	<b>7</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
Über dieses Buch .....	21
Konventionen in diesem Buch .....	22
Törichte Annahmen über den Leser .....	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	23
Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen .....	23
Teil II: Die Mitarbeiter entdecken .....	24
Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O .....	24
Teil IV: Externe Partner mischen kräftig mit .....	24
Teil V: Der Top-Ten-Teil .....	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	25
Wie es weitergeht .....	26
<b>TEIL I</b>	
<b>DIE GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS</b>	
<b>KENNENLERNEN</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient</b> .....	<b>29</b>
Personal im Unternehmen .....	29
Überraschende Begriffsvielfalt für Personal .....	30
Die Funktion, die das Personal managt .....	31
Wie sich Personalmanagement und Organisationsaufgaben verzahnen .....	32
Wer die Personalarbeit verantwortet .....	34
Warum das Personalmanagement immer moderner wird .....	36
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Personalstrategisches Selbstverständnis</b> .....	<b>39</b>
Personalmanagement hat Kunden und Partner .....	40
Die Vielfalt lässt sich ordnen .....	40
Beziehungsmanagement und Schnittstellenpflege .....	42
Personal als Gewinn für jedes Unternehmen .....	43
Mitarbeiter: Nicht wirklich »Eigentum« des Unternehmens .....	43
Eingebildete und wahre Kenntnis der eigenen Mitarbeiter .....	44
Von null auf hundert: Wenn das Unternehmen wächst ... ..	45
Geburt eines Unternehmens .....	45
Kindheit eines Unternehmens .....	46
Jugend eines Unternehmens .....	48
Wir arbeiten in einem globalisierten Umfeld .....	49

<b>Kapitel 3</b>	
<b>Personalarbeit mal Kollektiv gleich Unternehmenskultur ...</b>	<b>51</b>
Über den Einzelnen hinaus denken .....	51
Informelle Kommunikation als Mechanismus .....	52
Unternehmenskultur als Resultat .....	52
Unternehmenskultur hat viele Funktionen .....	54
Werte erkennen, Werte schaffen, Werte leben .....	55
Der unternehmenskulturelle Status quo .....	55
Es soll anders werden .....	56
Positive Emotionalisierung .....	57
Unternehmenskulturoptimierung und Unternehmenserfolg .....	57
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Leitbild »Professionelles Personalmanagement« .....</b>	<b>59</b>
Das Bessere erwarten .....	59
Nachdenken und Vorausdenken als Daueraufgabe .....	59
Warum Profis Amateure übertreffen .....	60
Achtung Theorie: Das Professionalisierungsmodell .....	61
Differenzierung statt »eine Lösung für alle« .....	62
Kontinuität statt »immer wieder neu« .....	63
Expertise statt »aus dem Bauch heraus« .....	64
Governance statt »allein geht's doch auch« .....	66
Professionalisierung zahlt sich aus .....	67
<b>TEIL II</b>	
<b>DIE MITARBEITER ENTDECKEN .....</b>	<b>69</b>
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Personalbeschaffung: Zukünftige Mitarbeiter .....</b>	<b>71</b>
Talentekrieg: Wer die benötigten Mitarbeiter bekommt .....	71
Personalwirtschaftliche Reise nach Jerusalem .....	72
Wer gegen wen? .....	73
Wo die Talentereservoirs liegen .....	74
Personalmarketing und der Wettbewerbsvorteil .....	79
Vorausschauende Personalplanung .....	80
Employer Branding als Dauerbrenner .....	85
Her mit den neuen Mitarbeitern .....	93
Personaler müssen sieben .....	93
Bewerbungsunterlagen als Basisinformation .....	94
Anonymisierte Bewerbungsverfahren .....	96
Bewerbungsgespräch – die reinste Psychologie .....	97
Assessment-Center, die Krone der Personalbeschaffung .....	103
Vorsicht, Falle .....	103
Was die gute Personalbeschaffung ausmacht .....	106

**Kapitel 6****Personaleinsatz: Willkommen, neue Mitarbeiter ..... 109**

Vorbereitung des Einstiegs .....	109
Ausbildungsverhältnis .....	109
Grenzfall Praktikum .....	111
Eintrittskarte Arbeitsvertrag .....	112
Die Richtung muss klar sein .....	113
Und jetzt: Die Einstiegsphase .....	113
Erster Arbeitstag .....	114
Der erste Arbeitsmonat .....	114
Das erste Arbeitsjahr .....	116
Wie der Arbeitsplatz aussieht .....	116
Der Schutz der Gesundheit steht ganz oben .....	117
Ergonomie – nicht zum Ärgern .....	120
Moderne Bürokonzepte .....	122
Aus der Ferne nah dabei .....	122
Die Arbeitszeit als Wunschkonzert .....	124
Grunddefinitionen zur Arbeitszeit .....	124
Bei Schichtarbeit wird es komplex .....	126
Nachtarbeit fordert heraus .....	128
Die betriebliche Arbeitszeitpraxis .....	128

**Kapitel 7****Personalentlohnung: Leistungsbereite Mitarbeiter ..... 131**

Entlohnungssystem als Rahmen .....	131
Die Vergütung der Mitarbeiter .....	133
Kosten der Arbeit .....	133
Vorsicht, Bürokratiefalle .....	134
Auf der Suche nach Glück und Leistung .....	134
Ich wünsche mir ein Einstiegsgehalt .....	135
Ein Bonus obendrauf .....	137
Freiwillige Sozialleistung: Das Beispiel »betriebliche Altersversorgung« ...	137
Variable, leistungsorientierte Entlohnung .....	139
Ein Schuss kulturelle Führung zur Abrundung .....	141
Wann Entlohnung gerecht ist .....	141
Lebensphasendynamik als Leitprinzip .....	143
Reizthema Managervergütung .....	144
Der Weg in die Hochleistungskultur .....	145

**Kapitel 8****Personalführung: Mitarbeiter erhalten ..... 147**

Personalführung: Und täglich grüßt das Murmeltier .....	147
Motivation als die Königsdisziplin des Personalmanagements .....	149
Begriffliches Grundverständnis .....	149
Wie Führung die Mitarbeiter motiviert .....	150
Wie Zielvereinbarungen das Führen erleichtern .....	151

## 14 Inhaltsverzeichnis

Manchmal ist wenig auch schon was .....	154
Personalbindung als Motivationsziel .....	156
Führung ganzer Gruppen .....	156
Mobbing ist, wenn Teamführung nicht klappt .....	160
Personalentwicklung als langfristige Führungsaufgabe .....	164
Lebenslanges Lernen als Idealvorstellung .....	165
Der klassische Personalentwicklungsprozess .....	166
E-Learning .....	168
Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit .....	171
Mit dem Urlaub fängt es an .....	172
Krankheit als Weckruf .....	173
Eskalation »Burn-out« .....	174
Systematisches Gesundheitsmanagement .....	177
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Personalfreisetzung: Ehemalige Mitarbeiter .....</b>	<b>179</b>
Trennung ist mehr als Rausschmeißen .....	179
Kündigung als Startschuss .....	182
Trennungskommunikation ist auch eine Kunst .....	185
Unterstützung der ausscheidenden Mitarbeiter .....	187
Zum Abschied ein Arbeitszeugnis .....	188
Wenn doch gestritten wird .....	190
Was Kündigen eigentlich kostet .....	190
Wollen wir Freunde bleiben? .....	191
Jetzt wird es endgültig .....	192
Die Ehemaligen – noch kein »altes Eisen« .....	193
<b>TEIL III</b>	
<b>INTERNE VERZÄHNUNG IST DAS A UND O .....</b>	<b>195</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Hier wird mitbestimmt: Der Betriebsrat .....</b>	<b>197</b>
Was der Betriebsrat ist .....	197
Wie der Betriebsrat entsteht .....	198
Was der Betriebsrat darf .....	200
Ein weit gefächerter Strauß an Rechten .....	200
Betriebsvereinbarungen für das Kleingedruckte .....	202
Was der Betriebsrat kostet .....	202
Wie der Betriebsrat behandelt werden will .....	203
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Wie Führungskräfte das Führen lernen .....</b>	<b>205</b>
Die Kommunikationssituation .....	206
Die einen nennen es Führungsstrategie, die anderen Leitbild .....	207
Kriterien für ein gutes Leitbild .....	207
Gelegenheiten zum Aktivwerden .....	207

Inhalte von Leitbildern .....	208
Idealer Prozess der Erstellung eines Leitbilds .....	209
Das Führungshandbuch gibt den Takt vor .....	211
Führungslogik zwischen »guter alter Zeit« und »Kindergarten« .....	211
Gegenläufige Verhaltenstrends in der Arbeitswelt .....	212
Psychologische Arbeitsverträge als Führungsgrundlage .....	212
Konsequenzen für das Führungslernen .....	215
Das Unternehmen als Racheobjekt .....	217
Führungskompetenz erwerben .....	218
Der Blick aus der Ferne .....	218
Ran an den Speck .....	219
Weiterbildung von Führungskräften – ein absolutes Muss .....	225
Notwendigkeit der Weiterbildung von Führungskräften .....	226
Erfolgsfaktoren bei der Weiterbildung von Führungskräften .....	226

## **Kapitel 12**

### **Unternehmensleitung: Chef und Kunde des**

#### **Personalmanagements .....** 229

Die Bürde der Letztverantwortung .....	229
Strategische Verzahnung mit Personalthemen .....	231
Gemeinsamer Informationszusammenhang .....	231
Wie das Personalmanagement auf den Radarschirm der Unternehmensleitung gelangt .....	232
Regelungsdruck von allen Seiten .....	234
Regeltreue nennt man heutzutage Compliance .....	234
Unterstützung durch Revision und Unternehmenskultur .....	236
Personalwirtschaftliche Risk Governance .....	236
Spezialfall Unternehmensnachfolge .....	240

## **Kapitel 13**

### **Nicht im Paralleluniversum: Die Produktionsabteilung .....** 243

Vermeidbare Störfelder .....	244
Information ist keine Einbahnstraße .....	244
Produktivitätsmanagement als Zauberwort .....	246
Wer will nicht auch schlank sein .....	248
Kontinuierliche Verbesserung .....	249
Extreme Leistungsorientierung im Produktivitätssystem .....	250
Interne Verrechnungspreise für gute Personalarbeit .....	251
Zukunftsaufgabe Produktionsautomatisierung .....	252

## **Kapitel 14**

### **Finanz- und Rechnungslegungsabteilung –**

#### **die Sprache des Geldes .....** 253

Was man misst, kann man auch managen: Humankapital .....	254
Die faszinierende Grundidee .....	254

Die Saarbrücker Formel übersetzt Personalmanagement in Humankapital .....	256
Was der Humankapitalwert nutzt .....	260
Personalcontrolling fühlt dem Personalmanagement auf den Zahn .....	261
Controlling ist mehr als Kontrolle .....	261
Neuere Trends im Personalcontrolling .....	262
Personalmanagement bei Insolvenz und Sanierung .....	264
Personalwirtschaftliche Folgen der Insolvenz .....	264
Viel zu tun im Sanierungsfall .....	265

## Kapitel 15

### **Die IT-Abteilung: Personalmanagement in Bits und Bytes ... 269**

Systemplanung .....	270
Systemaufbau .....	271
e-HRM als Idealprinzip des Personalmanagements .....	272
Personalinformationssystem als Umsetzung .....	272
Intranetportal als Zugangsweg .....	273
Employee-Self-Service-System als Aktivierung .....	274
Personalmanagementcockpit als Überblick .....	275
Systembetrieb .....	276
Aaaah – Systemstörung .....	277
Informationssicherheit als neuralgischer Punkt .....	277
Wer kooperiert mit wem und wie? .....	280
Zwei Welten prallen aufeinander .....	280
Optimierte Schnittstelle .....	281

## Kapitel 16

### **Gar nicht so paradox: Personalmanagement für die Personalabteilung ..... 283**

Wie sich das Personalmanagement organisiert .....	283
Prinzip »Hierarchie« gegen Prinzip »Markt« .....	284
Die Kommunikation in der Personalabteilung .....	285
Aktivierung der Personalabteilung durch das Personalmanagement ....	286
Dienstleistungen des Personalmanagements für die Personalabteilung ...	287
Was genau war gleich noch mal »dynamisch«? .....	289
Ethik für das Personalmanagement .....	291
Personalmanagementethik formulieren .....	291
Ethikbarrieren abbauen .....	293
Ethiktraining konzipieren .....	294
Ethikaudit einrichten .....	295
Green HRM .....	296
Nachhaltigkeit hängt an den Mitarbeitern .....	296
Personalmanagement wird grün .....	296

<b>Kapitel 17</b>	
<b>Auslandsstandorte: Global trifft komplex</b>	<b>299</b>
Was genau Globalisierung bedeutet	299
Eröffnung eines Auslandsstandorts: Drei personalwirtschaftliche Professionalisierungsimpulse	300
Kulturelle Differenzierung	301
Kontinuität mit langem Atem	303
Strategische Steuerung des Auslandsstandorts	304
Auslandsentsendung mit Hand und Fuß	305
Entsendungsrichtlinien	306
Kommunikation mit den Expatriates	308
<b>TEIL IV</b>	
<b>EXTERNE PARTNER MISCHEN KRÄFTIG MIT</b>	<b>311</b>
<b>Kapitel 18</b>	
<b>Outsourcing-Partner – wenn das Personalmanagement nicht mehr die Personalarbeit macht</b>	<b>313</b>
Die bestechend einfache Grundidee	313
Was alles ausgelagert werden kann	314
Die Gründe für Outsourcing	314
Interne Auslagerung: Shared Service Center	315
Wie Outsourcing vor sich geht	316
Auslagerungsprozess	316
Schnittstellenoptimierung	317
Strategisches Risiko als Kehrseite der Outsourcing-Medaille	318
<b>Kapitel 19</b>	
<b>Zeitarbeitsunternehmen, die Lieferanten von Flexibilität</b>	<b>319</b>
Eine Besonderheit bei der Zeitarbeit nach der anderen	320
Besondere Auslagerungsform	320
Besondere Rechtsbeziehungen bei der Zeitarbeit	321
Besondere Erwartungen an die Zeitarbeit	322
Besondere Entlohnung der Zeitarbeitnehmer	323
Mit Zeitarbeit planen	324
Kommt Zeitarbeit infrage?	324
So wird es professionell	325
Nicht gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung als Alternative	327
<b>Kapitel 20</b>	
<b>Tarifpartner, weit weg und doch so nah</b>	<b>329</b>
Wer alles bei Tarifverhandlungen mitmischt	329
Ein Tarifvertrag als Rahmen	330
Die Qual der Wahl: Gestalten lassen oder gestalten	332
Sich Tarifverträgen unterwerfen	332
Selbst Haustarifverträge aushandeln	333
Wenn ein Streik ins Haus steht	334

## Kapitel 21

### **Wer gibt dem Unternehmen Geld? Die Investoren ..... 337**

Die Vielfalt von Investoren .....	338
Was Kreditwürdigkeit mit dem Personalmanagement zu tun hat .....	339
Risikomanagement für die Personalarbeit .....	340
Personalrisiken – systematisch erkannt .....	340
Personalrisikomessung und -bewertung .....	341
Steuerung der Personalrisiken .....	342
Personalberichterstattung zum Erfolgsfaktor machen .....	343

## Kapitel 22

### **Wo kommen Sie denn her?**

### **Ach, von der Unternehmensberatung ... ..... 345**

Wenn sich Externe in die Interna einklinken .....	345
Berater zwischen willkommenem Ratschlag und Durchsetzungshilfe .....	347
Wenn das Personalmanagement auch noch mitreden möchte .....	348

## Kapitel 23

### **Die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement**

### **bestimmt immer noch »der Staat« ..... 351**

Recht und Gesetz mit Personalmanagementrelevanz .....	351
Behörden und Ämter .....	354
Finanzielle Förderungsmöglichkeiten ausnutzen .....	355
Stadt, Region, Land: Das Lebensumfeld für Mitarbeiter und Unternehmen ...	356
So wird es professionell .....	356

## Kapitel 24

### **Die Öffentlichkeit, das schwer zu bändigende Wesen ..... 359**

Neue Transparenz – neue Aufgaben .....	359
Die Mitarbeiter als Brücke zur Öffentlichkeit .....	360
Die Rolle des Personalmanagements in der Außenkommunikation ....	361
Ziele der Kommunikation .....	362
So wird es professionell .....	362
Unternehmensinterne Öffentlichkeit: Die wachsame Macht .....	363
Mitarbeiter möchten informiert sein .....	363
Krisenkommunikation .....	365
Fachöffentlichkeit .....	367
Die Personalmanagement-Community .....	367
IHK, BDA, BDI und andere Verbandsabkürzungen .....	367
Allgemeine Öffentlichkeit .....	369
Unternehmerische Verantwortung – Corporate Social Responsibility ...	369
Whistleblowing – wenn Mitarbeiter etwas »verpfeifen« .....	370
Soziale Medien von Blogs bis Wikis .....	371
Faszinierende Vielfalt .....	371
Personalmanagement im Web 2.0 .....	373

**TEIL V  
DER TOP-TEN-TEIL ..... 375**

**Kapitel 25  
Zehn Kernfragen erfolgreichen Personalmanagements ..... 377**

Muss man im Personalmanagement Menschen mögen, um gut zu führen? ...	377
Wann ist das Personalmanagement für die Führung ein Vorbild? .....	378
Wie informiert muss das Personalmanagement sein? .....	379
Woher erhält das Personalmanagement neue Ideen, wenn ihm mal nichts einfällt? .....	379
Wie offen muss Personalmanagement sein? .....	380
Funktioniert Personalmanagement im Mittelstand anders als in Großunternehmen? .....	381
Wann wird Personalmanagement ernst genommen? .....	383
Wie sieht die Zukunft des Personalmanagements aus? .....	384
Ist Personalmanagement Kunst? .....	385
Wozu braucht das Personalmanagement Mut? .....	386

**Kapitel 26  
Zehn Erfolgsgrößen, an denen sich Personaler messen lassen ..... 387**

Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima .....	388
Krankenstand .....	388
Fluktuation .....	389
Innovationstreiber .....	389
Arbeitgeberattraktivität .....	390
Robustheit des Personalmanagements .....	390
Schnelligkeit des Personalmanagements .....	391
Wandlungsfähigkeit des Personalmanagements .....	391
Personalkosten, Humankapital und Personalertrag .....	392
Anerkennung des Personalmanagements .....	393

**Kapitel 27  
Zehn Tipps für den kompetenten Auftritt von Personalmanagern ..... 395**

Mit Umfeldentwicklungen Schritt halten .....	395
Fragen stellen und zuhören .....	396
Mentale Modelle entwerfen .....	396
Weniger statisch, mehr dynamisch denken .....	396
Kompetent mit Leuten reden .....	397
Betroffene und Partner mit einbeziehen .....	397
Unterstützer werben .....	398
Ängste abbauen .....	398
Freundlich, aber bestimmt auftreten .....	398
Erreichtes wertschätzen und Erfolge feiern .....	399

<b>Kapitel 28</b>	
<b>Zehn Vordenker modernen Personalmanagements</b> .....	<b>401</b>
Randall Schuler und strategisches Personalmanagement .....	402
Rolf Wunderer und Personalmanagement als kooperatives Mitunternehmertum .....	402
Dave Ulrich und Personalmanagement als Wettbewerbsfaktor .....	403
Hans Jürgen Drumm und Personalmanagement als ökonomische Individualisierung .....	405
Oswald Neuberger und Personalführungskunst .....	406
Edward Lazear und ökonomische Anreizwirkungen .....	407
Bernard Bass und die transformationale Führung .....	408
Mihály Csíkszentmihályi und der Flow .....	408
Christian Scholz und Personalmanagement als Systemdynamik .....	409
Nancy Adler und internationale Personalführung .....	411
<b>Literaturhinweise und -empfehlungen</b> .....	<b>413</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>421</b>