

Auf einen Blick

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

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

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Einführung	21
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
TEIL I	
DIE GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS	
KENNENLERNEN	27
Kapitel 1	
Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient	29
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
Kapitel 2	
Personalstrategisches Selbstverständnis	39
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

Kapitel 3

Personalarbeit mal Kollektiv gleich Unternehmenskultur ... 51

- 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

Kapitel 4

Leitbild »Professionelles Personalmanagement« 59

- 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

TEIL II

DIE MITARBEITER ENTDECKEN 69

Kapitel 5

Personalbeschaffung: Zukünftige Mitarbeiter 71

- 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
Kapitel 9	
Personalfreisetzung: Ehemalige Mitarbeiter	179
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
TEIL III	
INTERNE VERZÄHNUNG IST DAS A UND O	195
Kapitel 10	
Hier wird mitbestimmt: Der Betriebsrat	197
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
Kapitel 11	
Wie Führungskräfte das Führen lernen	205
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 Störfeuer	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

16 Inhaltsverzeichnis

Die Saarbrücker Formel übersetzt Personalmanagement in Humankapital	256
Was der Humankapitalwert nutzt	260
Personalcontrolling fñhlt 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

Kapitel 17	
Auslandsstandorte: Global trifft komplex	299
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

TEIL IV EXTERNE PARTNER MISCHEN KRÄFTIG MIT 311

Kapitel 18	
Outsourcing-Partner – wenn das Personalmanagement nicht mehr die Personalarbeit macht	313
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

Kapitel 19	
Zeitarbeitsunternehmen, die Lieferanten von Flexibilität	319
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

Kapitel 20	
Tarifpartner, weit weg und doch so nah	329
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

Kapitel 28	
Zehn Vordenker modernen Personalmanagements	401
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
Literaturhinweise und -empfehlungen	413
Stichwortverzeichnis	421