

Auf einen Blick

Einführung	19
Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen	25
Kapitel 1: Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient.	27
Kapitel 2: Die Rolle des Personalmanagements	35
Kapitel 3: Unternehmenskultur als unsichtbare Kraft erfolgreicher Personalarbeit.	49
Kapitel 4: Professionalisierung des Personalmanagements	59
Teil II: Die Mitarbeiter entdecken	69
Kapitel 5: Personalbeschaffung: zukünftige Mitarbeiter	71
Kapitel 6: Personaleinsatz: Willkommen, neue Mitarbeiter.	107
Kapitel 7: Personalentlohnung: leistungsbereite Mitarbeiter	129
Kapitel 8: Personalführung und -entwicklung: Mitarbeiter erhalten	143
Kapitel 9: Personalfreisetzung: ehemalige Mitarbeiter	167
Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O	185
Kapitel 10: Hier wird mitbestimmt: der Betriebsrat	187
Kapitel 11: Wie Personalmanagement Führungskräfte entwickelt.	195
Kapitel 12: Unternehmensleitung: Chef und Kunde des Personalmanagements ...	213
Kapitel 13: Nicht im Paralleluniversum: die Produktionsabteilung	223
Kapitel 14: Finanz- und Rechnungswesen – die Sprache des Geldes.	233
Kapitel 15: Die IT-Abteilung: mehr als nur Bits und Bytes	249
Kapitel 16: Gar nicht paradox: Personalmanagement für die Personalabteilung	259
Kapitel 17: Internationale Standorte: Global trifft komplex.	273
Teil IV: Externe Partner mischen kräftig mit	283
Kapitel 18: Outsourcing-Partner – wenn das Personalmanagement nicht mehr die Personalarbeit macht	285
Kapitel 19: Zeitarbeitsunternehmen, die Lieferanten von Flexibilität	293
Kapitel 20: Tarifpartner, weit weg und doch so nah.	303
Kapitel 21: Wer gibt dem Unternehmen Geld? Banken und Investoren	311
Kapitel 22: Wo kommen Sie denn her? Ah, von der Unternehmensberatung ...	319
Kapitel 23: Wichtige Rahmenbedingungen werden vom Staat vorgegeben.	323
Kapitel 24: Die Öffentlichkeit – eine schwer greifbare Zielgruppe	331

Teil V: Der Top-Ten-Teil	345
Kapitel 25: Zehn Erfolgsgrößen, an denen sich Personaler messen lassen	347
Kapitel 26: Zehn Tipps für den kompetenten Auftritt von Personalmanagern	355
Literaturhinweise und -empfehlungen	359
Stichwortverzeichnis	365

Inhaltsverzeichnis

Einführung	19
Über dieses Buch.	19
Konventionen in diesem Buch.	20
Törichte Annahmen über den Leser.	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist.	21
Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen.	21
Teil II: Die Mitarbeiter entdecken.	21
Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O.	21
Teil IV: Externe Partner mischen kräftig mit.	22
Teil V: Der Top-Ten-Teil.	22
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden.	22
Wie es weitergeht.	23
 TEIL I	
DIE GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS	
KENNENLERNEN	25
 Kapitel 1	
Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient	27
Personal im Unternehmen.	27
Überraschende Begriffsvielfalt für Personal.	27
Die Funktion, die das Personal managt.	28
Wer macht eigentlich Personalmanagement?	29
Wie sich Personalmanagement und Organisationsaufgaben	
verzahnen.	30
Warum sich das Personalmanagement ständig verändert.	32
 Kapitel 2	
Die Rolle des Personalmanagements	35
Personalmanagement hat Kunden und Partner.	36
Die Vielfalt lässt sich ordnen.	36
Beziehungsmanagement und Schnittstellenpflege.	38
Personal als Gewinn für jedes Unternehmen.	41
Mitarbeiter sind kein Eigentum des Unternehmens.	42
Eingebildete und wahre Kenntnis der eigenen Mitarbeiter.	42
Von null auf hundert: Wenn das Unternehmen wächst	43
Geburt eines Unternehmens.	43
Kindheit eines Unternehmens.	44
Jugend eines Unternehmens.	44
Wir arbeiten in einem globalisierten Umfeld.	46

Kapitel 3	
Unternehmenskultur als unsichtbare Kraft erfolgreicher Personalarbeit	49
Über den Einzelnen hinaus denken	49
Informelle Kommunikation als Mechanismus	50
Unternehmenskultur wirkt – und wird gleichzeitig gemacht	51
Unternehmenskultur hat viele Funktionen	52
Werte erkennen, Werte schaffen, Werte leben	55
Den aktuellen Stand der Unternehmenskultur erkennen	55
Es soll anders werden	56
Positive Emotionalisierung	57
Die passende Unternehmenskultur stärkt den Erfolg	57
Kapitel 4	
Professionalisierung des Personalmanagements	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«	63
Governance statt »allein geht's doch auch«	65
Professionalisierung zahlt sich aus	66
TEIL II	
DIE MITARBEITER ENTDECKEN	69
Kapitel 5	
Personalbeschaffung: zukünftige Mitarbeiter	71
Talentekrieg: Wer die benötigten Mitarbeiter bekommt	71
Wer gegen wen?	72
Wo die Talentereservoirs liegen	73
Vorausschauende Personalplanung	78
Startpunkt Umfeldanalyse	78
Quantitative Personalplanung	79
Qualitative Personalplanung	82
Personalmarketing und der Wettbewerbsvorteil	83
Employer Branding als Dauerbrenner	83
Her mit den neuen Mitarbeitern	92
Personaler müssen »sieben«	93
Bewerbungsunterlagen als Basisinformation	93
Vorauswahl der Bewerber	94
Anonymisierte Bewerbungsverfahren	96

Bewerbungsgespräch – die reinste Psychologie	97
Assessment-Center, die aufwendigste Form der Personalauswahl	101
Vorsicht, Falle	102
Was eine gute Personalbeschaffung ausmacht	104

Kapitel 6

Personaleinsatz: Willkommen, neue Mitarbeiter 107

Vielfältige Wege ins Unternehmen	107
Ausbildungsverhältnis	108
Praktikum und andere Einstiegsformen	108
Eintrittskarte Arbeitsvertrag	109
Vom Arbeitsplatz zur Rolle: Wie Mitarbeiter heute eingesetzt werden	110
Und jetzt: die Einstiegsphase	111
Der erste Arbeitstag	111
Der erste Arbeitsmonat	112
Das erste Arbeitsjahr	113
Wie der Arbeitsplatz heute gestaltet wird	113
Gesundheit hat oberste Priorität	113
Ergonomie – nicht zum Ärgern	116
Moderne Bürowelten	117
Arbeiten von überall: Hybrid Work	118
Arbeitszeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit	122
Grunddefinitionen zur Arbeitszeit	122
Bei Schichtarbeit wird es komplex	123
Nachtarbeit ist besonders belastend	124
Die betriebliche Arbeitszeitpraxis	125

Kapitel 7

Personalentlohnung: leistungsbereite Mitarbeiter 129

Entlohnungssystem als Rahmen	129
Die Vergütung der Mitarbeiter	131
Was Arbeit das Unternehmen wirklich kostet	131
Vergütung in Krisenzeiten anpassen	132
Vorsicht, Bürokratiefalle	133
Mitarbeiterzufriedenheit versus Unternehmensleistung	134
Wie Einstiegsgehälter zustande kommen	134
Ein Bonus obendrauf	135
Variable, leistungsorientierte Entlohnung	136
Freiwillige Sozialleistung: Beispiel »betriebliche Altersversorgung«	137
Gerechtigkeit und Unternehmenskultur in der Entlohnung	138
Lebensphasendynamik als Leitprinzip	139
Reizthema Managervergütung	140
Der Weg in die Hochleistungskultur	141

Kapitel 8 Personalführung und -entwicklung: Mitarbeiter erhalten..... 143

Personalführung: Und täglich grüßt das Murmeltier.....	143
Motivation als die Königsdisziplin des Personalmanagements	145
Begriffliches Grundverständnis	146
Wie Führung die Mitarbeiter motiviert	146
Zielvereinbarungen erleichtern das Führen.....	147
Manchmal ist weniger Führung mehr.....	150
Personalbindung als Motivationsziel.....	151
Führung von Teams.....	152
Mobbing und andere Grenzverletzungen: Wenn Zusammenarbeit im Team scheitert.....	155
Personalentwicklung als langfristige Führungsaufgabe	156
Lebenslanges Lernen als Idealvorstellung.....	158
Der klassische Personalentwicklungsprozess	159
E-Learning	160
Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit.....	162
Krankheit als Weckruf	163
Eskalation »Burn-out«	164
Sucht als besondere Herausforderung.....	165
Betriebliches Gesundheitsmanagement	166

Kapitel 9 Personalfreisetzung: ehemalige Mitarbeiter 167

Trennung ist mehr als Rausschmeißen	167
Mildere Mittel und Eskalationsstufen vor der Kündigung.....	168
Was bei einer Kündigung rechtlich gilt.....	170
Warum und wie gekündigt wird.....	171
Kündigungen richtig kommunizieren und umsetzen.....	174
Unterstützung der ausscheidenden Mitarbeiter.....	177
Zum Abschied: Zeugnis, letzter Tag und ein sauberer Abschluss.....	177
Wenn aus der Trennung ein Streitfall wird.....	180
Die finanziellen Kosten der Trennung.....	180
Wollen wir Freunde bleiben?	181
Im Guten auseinandergehen	181
Ehemalige bleiben wertvoll.....	182

TEIL III INTERNE VERZÄHNUNG IST DAS A UND O 185

Kapitel 10 Hier wird mitbestimmt: der Betriebsrat..... 187

Was der Betriebsrat ist	187
Wie der Betriebsrat entsteht	188

Was der Betriebsrat darf	189
Was der Betriebsrat kostet.	191
Wie der Betriebsrat behandelt werden will.	192

Kapitel 11

Wie Personalmanagement Führungskräfte entwickelt..... 195

Die Kommunikationssituation	195
Führung mit Plan: Strategie und Leitbild	196
Kriterien für ein gutes Führungsleitbild	197
Gelegenheiten zum Aktivwerden.	197
Inhalte von Leitbildern	198
Idealer Prozess der Erstellung eines Führungsleitbilds	199
Vom Führungshandbuch zum digitalen Werkzeug.	200
Führungslogik zwischen Wettbewerb und Eigeninteressen	201
Führungskompetenz vermitteln und lernen	204
Sach-/Fachkompetenz	205
Methodenkompetenz	205
Selbstkompetenz	206
Sozialkompetenz	207
Teamkompetenz	208
Systemkompetenz	210
Weiterbildung von Führungskräften – ein absolutes Muss.	211

Kapitel 12

Unternehmensleitung: Chef und Kunde des Personalmanagements 213

Die Bürde der Letztverantwortung	213
Strategische Verzahnung mit Personalthemen.	214
Wie das Personalmanagement auf den Radarschirm der Unternehmensleitung gelangt	216
Personalwirtschaftliche Risk Governance.	216
Regeltreue im Unternehmen	219
Spezialfall Unternehmensnachfolge.	220

Kapitel 13

Nicht im Paralleluniversum: die Produktionsabteilung 223

Vermeidbare Störfeuer	224
Information ist keine Einbahnstraße	224
Produktivitätsmanagement als Dreh- und Angelpunkt	226
Produktivität ganzheitlich steuern: Mensch und Maschine gemeinsam denken.	227
Produktivität im Alltag.	229
Schlanke Prozesse Schritt für Schritt verbessern	230
Leistungsorientierung mit Schattenseiten	231
Interne Verrechnungspreise für gute Personalarbeit	231

Kapitel 14 Finanz- und Rechnungswesen – die Sprache des Geldes 233

Was man misst, kann man auch managen: Humankapital.....	234
Die faszinierende Grundidee	234
Die Saarbrücker Formel übersetzt Personalmanagement in Humankapital.....	236
Personalcontrolling fühlt dem Personalmanagement auf den Zahn	240
Controlling ist mehr als Kontrolle	240
Neuere Trends im Personalcontrolling.....	242
Personalmanagement und Rechnungswesen Hand in Hand im ESG-Reporting	243
Das »S« in ESG: Ohne Personalmanagement geht nichts	243
Gemeinsame Herausforderung bei Datenqualität und Vergleichbarkeit	244
Personalmanagement bei Insolvenz und Sanierung	245
Personalwirtschaftliche Folgen der Insolvenz	246
Viel zu tun im Sanierungsfall	247

Kapitel 15 Die IT-Abteilung: mehr als nur Bits und Bytes 249

Digitale Unterstützung im Personalmanagement	250
Systemplanung	250
Systemaufbau	251
HR-Systeme als Grundlage	252
Zugang über Plattformen und mobile Lösungen	252
Employee Self Service: Mitarbeiter werden aktiv	254
HR-Dashboards, Datenanalyse und KI	255
Systembetrieb	256
Informationssicherheit: gemeinsame Verantwortung	257
Zusammenarbeit bewusst gestalten	258

Kapitel 16 Gar nicht paradox: Personalmanagement für die Personalabteilung 259

Wie sich das Personalmanagement organisiert	259
Die Kommunikation in der Personalabteilung.....	261
Aktivierung der Personalabteilung durch das Personalmanagement.....	262
Dienstleistungen des Personalmanagements für die Personalabteilung	263
Fit für mehr Dynamik.....	265
Ethik im Personalmanagement.....	266
Ethikbarrieren abbauen	268
Ethisches Verhalten trainieren und überprüfen	268
Der ökologische Fußabdruck des Personalmanagements	269

Kapitel 17**Internationale Standorte: Global trifft komplex 273**

Was genau Globalisierung bedeutet.	273
Internationalen Standort erfolgreich aufbauen: Warum das Personalmanagement entscheidend ist.	274
Kulturelle Unterschiede verstehen und nutzen.	275
Kontinuität und langfristiges Denken.	276
Strategische Steuerung des internationalen Standorts.	276
Auslandsentsendung mit Hand und Fuß.	277
Entsendungsrichtlinie.	278
Kommunikation mit den Expatriates.	279
Internationale Zusammenarbeit ohne Entsendung.	280

TEIL IV**EXTERNE PARTNER MISCHEN KRÄFTIG MIT 283****Kapitel 18****Outsourcing-Partner – wenn das Personalmanagement nicht mehr die Personalarbeit macht 285**

Die bestechend einfache Grundidee.	285
Was alles ausgelagert werden kann.	286
Die Gründe für Outsourcing.	287
Externe Anbieter beim Outsourcing von Personalarbeit.	287
Interne Auslagerung: Shared Service Center.	288
Wie Outsourcing vor sich geht.	289
Auslagerungsprozess.	289
Schnittstellenoptimierung.	290
Strategisches Risiko als Kehrseite der Outsourcing-Medaille.	291

Kapitel 19**Zeitarbeitsunternehmen, die Lieferanten von Flexibilität. 293**

Eine Besonderheit bei der Zeitarbeit nach der anderen.	294
Besondere Rechtsbeziehungen bei der Zeitarbeit.	295
Besondere Erwartungen an die Zeitarbeit.	296
Besondere Entlohnung der Zeitarbeitnehmer.	297
Mit Zeitarbeit planen.	298
Kommt Zeitarbeit infrage?	298
Zeitarbeit in der Chefetage.	299
So wird es professionell.	300

Kapitel 20**Tarifpartner, weit weg und doch so nah 303**

Wer bei Tarifverhandlungen mitmischt.	303
Tarifverträge als Rahmen.	304
Die Qual der Wahl: Mitlaufen oder aktiv gestalten.	306
Wie Tarifverhandlungen ablaufen.	306
Haustarifverträge selbst aushandeln.	307
Wenn ein Streik ins Haus steht.	307

Kapitel 21	
Wer gibt dem Unternehmen Geld? Banken und Investoren	311
Die Vielfalt von Investoren	311
Was Kreditwürdigkeit mit dem Personalmanagement zu tun hat	312
Risikomanagement für die Personalarbeit	313
Personalrisiken – systematisch erkannt	314
Personalrisikomessung und -bewertung	314
Steuerung der Personalrisiken	316
Personalberichterstattung zum Erfolgsfaktor machen	316
Kapitel 22	
Wo kommen Sie denn her? Ah, von der Unternehmensberatung ...	319
Wenn sich Externe in die Interna einklinken	319
Berater: Hilfe oder Durchsetzung?	320
Wenn das Personalmanagement weiterhin mitreden möchte	321
Kapitel 23	
Wichtige Rahmenbedingungen werden vom Staat vorgegeben	323
Recht und Gesetz mit Personalmanagementrelevanz	323
Behörden und Ämter	325
Finanzielle Förderungsmöglichkeiten ausnutzen	327
Stadt, Region, Land: das Umfeld für Mitarbeiter und Unternehmen	328
So wird es professionell	328
Kapitel 24	
Die Öffentlichkeit – eine schwer greifbare Zielgruppe	331
Neue Transparenz – neue Aufgaben	331
Ziele der Kommunikation	332
Was hat das interne Personalmanagement in der Außenkommunikation zu suchen?	333
So wird es professionell	333
Soziale Medien: gekommen, um zu bleiben	334
Unternehmensinterne Öffentlichkeit: die wachsame Beobachtergruppe	337
Mitarbeiter möchten informiert sein	337
Die Mitarbeiter als Brücke zur unternehmensexternen Öffentlichkeit	339
Unternehmensexterne Öffentlichkeit: vielfältig, kritisch und einflussreich	340
Fachöffentlichkeit	340
Allgemeine Öffentlichkeit	341

TEIL V DER TOP-TEN-TEIL..... 345

Kapitel 25 Zehn Erfolgsgrößen, an denen sich Personaler messen lassen 347

Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima	348
Krankenstand	348
Fluktuation	349
Arbeitgeberattraktivität	350
Innovation.	350
Personalkosten, Humankapital und Personalertrag	351
Schnelligkeit des Personalmanagements	351
Robustheit des Personalmanagements	352
Wandlungsfähigkeit des Personalmanagements	352
Anerkennung des Personalmanagements	353

Kapitel 26 Zehn Tipps für den kompetenten Auftritt von Personalmanagern..... 355

Mit Umfeldentwicklungen Schritt halten	355
Fragen stellen und zuhören	356
Mentale Modelle entwerfen	356
Weniger statisch, mehr dynamisch denken	356
Kompetent mit Leuten reden	357
Betroffene und Partner mit einbeziehen	357
Unterstützer gewinnen	357
Ängste abbauen	357
Freundlich, aber bestimmt auftreten	358
Erreichtes wertschätzen und Erfolge feiern	358

Literaturhinweise und -empfehlungen 359

Stichwortverzeichnis 365