

Grundzüge des Personal- managements

Christian Scholz
Tobias M. Scholz



Vahlen

3. Auflage

Prof. Dr. Christian Scholz ist emeritierter Professor für BWL, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes und Autor zahlreicher wichtiger Bücher zum Personalmanagement.

Dr. Tobias M. Scholz ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

„... ein großartiges und kurzweiliges Lehrbuch ..., das mit Herzblut geschrieben ist und Lesevergnügen bereitet.“

Zeitschrift „Personalmagazin“ zur 1. Auflage

„Insgesamt überzeugt das Buch durch seine bestechende Form und seine ausgesprochen klare und nachvollziehbare Leserführung.“

Zeitschrift „Personalführung“ zur 1. Auflage

Grundzüge des Personalmanagements deckt die gesamte inhaltliche Breite eines modernen Personalmanagements ab. Die klar strukturierte Form, Übungsaufgaben sowie die mehrfarbige Gestaltung mit zahlreichen Abbildungen, Merksätzen und Beispielen aus der Praxis ermöglichen Studierenden der ersten Semester einen praxisorientierten Einstieg in die zeitgemäße Personalarbeit. Praktikern in Personalabteilungen unterstützt dieses Buch beim Auffrischen ihres Wissens, so bei der Frage, welchen Einfluss die Digitalisierung (Big Data, Industrie 4.0 oder New Work) auf die Personalarbeit hat.

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

Prof. Dr. **Christian Scholz** war Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes und ist Autor zahlreicher wichtiger Bücher zum Personalmanagement.

Dr. **Tobias M. Scholz** ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

Leider war es nicht in allen Fällen möglich, die Inhaber der Bildrechte zu ermitteln.
Wir bitten deshalb gegebenenfalls um Mitteilung. Der Verlag ist bereit, berechnete Ansprüche abzugelten.

ISBN Print 978-3-8006-5769-8

ISBN E-Book 978-3-8006-5770-4

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Neografia, a.s., Printed in Slovakia

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Syda_Productions – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur 3. Auflage

Über die Relevanz guter Personalarbeit für den Unternehmenserfolg ist schon so viel geschrieben worden, dass darauf im Vorwort dieses Buches sicherlich nicht noch einmal eingegangen werden muss. Man sollte jedoch gleich am Anfang betonen, dass diese Aussage weder durch die Digitalisierung, noch durch die fluideren Organisationsformen abgeschwächt wird: Vielmehr spricht vieles für die These, wonach die kritische Relevanz zunimmt. An dieser Stelle gleich der Hinweis: In diesem Buch wird aus stilistischen Gründen und zur Verbesserung der Leserlichkeit nur die männliche Form verwendet.

Dieses Buch richtet sich zum einen an Studierende aller Ausbildungsformen und Fachrichtungen. Die *Grundzüge des Personalmanagements* sind dabei als eine Einführung zu verstehen, die keine Vorkenntnisse voraussetzt, und daher auch bereits im ersten Semester eingesetzt werden können. Dementsprechend wurde Theorieelastigkeit vermieden – trotz wissenschaftlicher Rigidität beim Schreiben. „Vermeiden von Theorieelastigkeit“ bedeutet allerdings nicht Verzicht auf theoretische Fundierung: Vielmehr wird gerade die im verhaltensorientierten Management zwingende Basis präsentiert, aber immer problembezogen. Theorien werden aber nicht isoliert um ihrer selbst willen präsentiert, sondern immer als Mittel zum Zweck eingesetzt.

Dieses Buch richtet sich aber zum anderen ganz bewusst auch an Praktiker in der Personalabteilung und in der Linie. Für diese dienen die *Grundzüge des Personalmanagements* zum Auffrischen ihres Wissens – denn auch personalwirtschaftliches Wissen erodiert und braucht neue Impulse. Dabei geht es auch um die vielbeschworene Professionalität der Personalarbeit, wobei auch die Praxisbeispiele im Sinne von Benchmarks Interesse finden sollten. Denn eines darf bei aller pragmatischen Euphorie nicht vergessen werden: Personalarbeit ist nichts, was man „nebenbei“ und „on the job“ irgendwie lernen kann. Personalarbeit setzt ein Mindest-Handwerkszeug voraus. Auch dazu will das vorliegende Buch beitragen.

Wer Interesse an mehr hat, dem sei das Lehrbuch *Personalmanagement* (6. Auflage 2014) empfohlen.

Die *Grundzüge des Personalmanagements* sind in 20 Kapitel gegliedert, die für 20 x 4 Vorlesungsstunden konzipiert sind. Sie umfassen die reale Wertschöpfungskette der Personalarbeit, die als primäre Aktivitäten von der Bedarfskalkulation bis zur Personalfreisetzung („Reduktion“) reichen. Darüber liegen sekundäre Aktivitäten (wie „Organisation“), die hier auch grundsätzliche Überlegungen (wie „Konzeption“ und „Perfektion“) umfassen. Das Ergebnis ist dann die in Abbildung 0.1 dargestellte Personalwertschöpfungskette.

Diese Wertschöpfungskette zeigt deutlich die Vielzahl an Aktivitäten auf, die im Idealfall einer professionellen Personalarbeit tatsächlich Werte schaffen: So ist – um nur ein Beispiel zu nennen – der Aufbau einer Arbeitgebermarke nicht nur ein Kostenfaktor, sondern wirkt sich durch quantitativ und qualitativ bessere Mitarbeiter auf den langfristigen Unternehmenserfolg aus.

Zielgruppe: Studierende und Praktiker

20 Kapitel als 20 Lektionen

Wertschöpfende Personalarbeit

HR als Internationales Management



Dass sich Personalarbeit auch im internationalen Kontext abspielt, berücksichtigen die *Grundzüge des Personalmanagements* insofern, als im Regelfall pro Kapitel zumindest ein Punkt herausgegriffen wird, der die Bandbreite des internationalen Personalmanagements illustriert. Auch auf diese Textstellen wird mit einem entsprechenden Symbol hingewiesen.

HR als Medienmanagement



Ferner ist noch auf eine Entwicklung hinzuweisen, die immer mehr die Personalarbeit betrifft, nämlich die Informations- und Kommunikationstechnik in allen ihren Facetten, beginnend vom einfachen Personalinformationssystem bis hin zu Social Media. Dabei geht es insgesamt nicht nur um „einfache“ IT, sondern vor allem um komplexes Medienmanagement.

Digitalisierung als Automatisierung

Informationsmanagement bezieht sich aber nicht nur auf Kommunikation im Sinne von Social Media und anderen Interaktionsformen. Paradigmen wie das der „Industrie 4.0“ mit ihrer automatisierenden Vernetzung öffnen völlig neue Horizonte.

Roboter als Unternehmenslenker?

Die Arbeitswelt wird sich ändern und damit auch die Personalarbeit. Die Frage aber ist: Ändern wir uns quasi passiv als Getriebene der Digitalisierung? Oder sind wir die Treiber von Veränderungen im Interesse von Unternehmen und Mitarbeitern? Überlassen wir alles einer digitalen Personalsteuerung? Oder greifen wir gestalterisch ein?

Weiterhin nötig: Professionelles Know-how

Das alles setzt personalwirtschaftliches Grundlagenwissen voraus. Deshalb legt diese Neuauflage nicht nur Schwerpunkte im Bereich neue Arbeitswelt und Digitalisierung: Sie vermittelt weiterhin die theoretische Basis und die strategische Ausrichtung – sowohl für die Personalarbeit als Funktion wie auch für eine Personalabteilung als Institution. Denn in der heutigen dynamischen und volatilen Arbeitswelt ist es essentiell, Studierenden (und allen anderen Entscheidungsträgern) einen umfangreich ausgestatteten Werkzeugkasten und ein tiefgreifendes Verständnis für Menschen mitzugeben.

Vor allem danken wir denen, die uns bei diesem Buch geholfen haben: Matthias Bächle, Stefanie Becker, Lisa Böhmer, Stephan Buchheit, Silke Diener, Felix Eichhorn, Uwe Eisenbeis, Kirsten Himbert, Benjamin El Khatib, Christine Lechner, Karoline Jorzyk, Anke Kewerkopf, Lisa Mayer, Sandra Nitschke, Henriette Rudolph, Nadine Schaaf, Sebastian Scholz, Iris Schröder, Jutta Astrid Stelletta, Viktoria Treib, Lisa Völkel und Christian Weber. Ganz besonderen Dank verdienen Dennis Brunotte für die Idee zu diesem Buch und die auch bei der dritten Auflage wieder ausnehmend gute Zusammenarbeit sowie die Studierenden aus der Saarbrücker Vorlesung „HR-Basics“ für ihre indirekte Mitarbeit an diesen *Grundzügen des Personalmanagements*.

... and now it's all up to you.

Christian und Tobias Scholz
Saarbrücken und Siegen, Oktober 2018

Ein Hinweis vorab: Wir bemühen uns um geschlechtssensible Formulierungen, verzichten aber im Interesse der Lesbarkeit auf ein „Durchgendern“. Wir arbeiten stattdessen mit der Kongruenzregel („Sie ist Direktorin“) und geschlechtsneutralen Formulierungen („Führungskraft“). Nur in den verbleibenden Fällen verwenden wir – wie in akademischen Arbeiten oft üblich – die männliche Form als Platzhalter für Männer und für Frauen.

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
Kostenverrechnung: Human Resource Accounting (HRA)	128
Gewinnverteilung: Human Capital Return on Investment (HCRol)	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
Halbwertzeit 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

Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen?

1.1 Überblick	2	Inhalt
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	

20% der Absolventen der Betriebswirtschaftslehre wollen nach ihrem Abschluss im Personalwesen arbeiten.¹

Rund die Hälfte der Personalmanager bewertet Ihre Karriere im HR-Bereich im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen als besser im Hinblick auf die Faktoren des direkten Kontaktes zur Geschäftsführung/Vorstand und des individuellen Gestaltungsspielraums.²

80% der Personalentscheider übernehmen aus ihrer Sicht strategisch wertschöpfende Aufgaben.³

Fakten

- Sie erfahren, warum jeder sein eigener Personalmanager sein muss.
- Sie erleben die Faszination des Personalmanagements.
- Sie wissen, warum der Mensch (tatsächlich und angeblich) im Mittelpunkt der Personalarbeit steht.
- Sie verstehen die historische Entwicklung der Personalforschung und des Personalmanagements.
- Sie lernen die grundlegenden Begriffe und Schlüsselfragen der Personalarbeit kennen.

Lernziele

1.1 Überblick

Würde ein Besucher vom Mars auf der Erde landen und auf seiner Erkundungsreise betriebswirtschaftliche Vorlesungen besuchen, so wäre sein Bericht eindeutig: Hier stehen Zahlen im Mittelpunkt! Egal ob Mathematik, Statistik, Buchführung, Controlling oder Volkswirtschaftslehre: In den Veranstaltungen dieser Fächer entsteht eine Welt aus Ziffern, Formeln und Kurven. Mit ihr versucht man, die Realität der Wirtschaft und der Unternehmen abzubilden, solange bis man glaubt, die Zahlen seien Realität. Noch Extremes tut sich in der Wirtschaftsinformatik, die nahezu nur noch über zahlengetriebene Prozesse Wirklichkeit zu schaffen versucht.

Deshalb wird der Besucher vom Mars mit besonderem Interesse zumindest eine exotische Veranstaltung lokalisieren, bei der es – wie beim vielzitierten gallischen Dorf von Asterix – um echte Menschen geht: nämlich eine Vorlesung zum Thema Personalmanagement.

Dass der Besucher vom Mars in Hochschulen und Unternehmen immer wieder auf Zahlen stößt, liegt daran, dass offenbar alle glauben, damit den Erfolg von Unternehmen erklären und – noch wichtiger – herbeiführen zu können: Denn Unternehmen sind nach dieser Logik erfolgreich, wenn sie Eigenkapitalquote im Griff haben, Synergien suchen, Durchlaufzeiten minimieren, Marktanteile erobern, imposante Ergebnisse erwirtschaften und dabei jede einzelne Schlüsselzahl („Key Performance Indicator“) optimieren.

Doch wenn der Besucher vom Mars bei einem Glas Bier oder einer Tasse grünem Tee den Chef eines Unternehmens nach dem wirklichen Schlüssel für den Erfolg des betreffenden Unternehmens befragt, wird er mit steter Regelmäßigkeit die gleiche Antwort erhalten: Der Erfolg des Unternehmens basiert auf den Mitarbeitern – ein nicht nur locker dahin gesagter Satz, sondern eine tiefsitzende Überzeugung und durch Erfahrung abgesicherte Erkenntnis. Letztlich verbessern nur Menschen Wettbewerbspositionen, erobern nur Menschen (internationale) Märkte, entwickeln nur Menschen Produkte sowie Innovationen und gewinnen schließlich nur Menschen Kunden.

Letztlich machen Menschen den Unterschied!

Genau hier beginnt die Faszination Personalmanagement: Zum einen wird mit Menschen gearbeitet, was an sich schon für viele bereichernd ist, weil es Potenziale freisetzt, Emotionen weckt, Überraschungen produziert und – im Regelfall – Spaß macht. Zum anderen gibt es mit der Personalarbeit ein Gestaltungsfeld, das wie kein anderes zum Erfolg des Unternehmens und zu seiner differenzierenden Individualität beiträgt. Das gilt für große wie für kleine Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund geht es in diesem ersten Kapitel darum, die Akteure im Personalmanagement kennen zu lernen und die faszinierende Erfolgswirksamkeit der Personalarbeit herauszuarbeiten. Den Einstieg in diese Thematik macht die Frage, ob der Mensch im Mittelpunkt steht oder lediglich „Mittel zum Zweck“ darstellt (Abschnitt 1.2). Daraus leiten sich Überlegungen zur Personalarbeit als Erfolgsfaktor (Abschnitt 1.3) und zur Personalforschung (Abschnitt 1.4) ab. In Zukunft wird auch der Roboter immer relevanter (Abschnitt 1.5). Im Ergebnis zeigt sich die Faszination von Personalmanagement, nicht zuletzt, weil es jeden von uns betrifft (Abschnitt 1.6) und nicht nur die Personalabteilung (Abschnitt 1.7).

1.2 Menschen als Mittel(punkt)

Da Personalarbeit etwas mit Menschen zu tun hat, bietet es sich an, mit der Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen und seiner Berücksichtigung im Personalmanagement zu beginnen.

Leitbild: Menschen im Mittelpunkt

Unternehmensbroschüren und Webseiten im Internet stellen immer wieder auf den „Menschen im Mittelpunkt“ ab. Dies gilt vor allem für die eleganten und verheißungsvollen Unternehmensleitbilder: Sie richten sich an Mitarbeiter, potenzielle Bewerber, Kreditgeber, Geschäftspartner und viele andere Personengruppen, die ein Interesse am Unternehmen haben. Diese Dokumente machen in schriftlich fixierter Form Aussagen über Ziele und Potenziale des Unternehmens sowie über die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Verhaltensweisen. Besonders auffällig: Unternehmensleitbilder betonen immer wieder, warum der Mensch wichtig ist, und zeigen auf, welche Konsequenzen sich aus der Rolle des Menschen im Unternehmen ableiten.

Leitbilder

„Wir wollen eine schlagkräftige Organisation mit hervorragenden Mitarbeitern aufbauen. Dabei wollen wir so stark wie ein großes Unternehmen sowie flexibel und menschlich wie ein kleines Unternehmen sein, um zu den besten Stromversorgungsherstellern weltweit zu werden.“⁴

„Wir handeln im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit verantwortungsvoll mit Blick auf unsere Mitarbeiter und deren Familien, unsere Gesellschaft und unsere Umwelt. Wir fördern die unternehmerische Freiheit und Eigenverantwortung der selbstständigen Kaufleute mit dem Ziel, wirtschaftlich gesunde Betriebe zu schaffen und langfristig zu erhalten.“⁵

„Jeder hier ist im Herzen ein Geek. Innovative Technologien, Comicbücher, Science-Fiction, High-End-Grafikkarten, Actionfiguren mit dem Kung-Fu-Touch...was auch immer es ist, dass unsere Mitarbeiter fasziniert, es zählt, dass sie es ausleben. Ihr persönlicher und einzigartiger Enthusiasmus trägt dazu bei, die lockere und kreative Kultur von Blizzard Entertainment zu formen.“⁶

„Fraport – von Frankfurt in die Welt. Wir sind Europas bester Flughafenbetreiber und setzen weltweit Standards, so lautet die neue Vision für den Fraport-Konzern. Sie verdeutlicht die enge Verknüpfung des Unternehmens zum Heimatstandort Frankfurt. Von dort gehen die Impulse für die internationalen Tätigkeiten aus. In Europa misst sich Fraport mit anderen Flughafenbetreibern. Weltweit baut Fraport sein Netzwerk erfolgreich aus und setzt Standards beim Betrieb internationaler Flughäfen und den dazugehörigen Dienstleistungen.“⁷





„Gemeinschaft ist das Herz der IKEA Kultur. Wir sind stark, wenn wir uns gegenseitig vertrauen, alle am gleichen Strang ziehen und Spass an unserer Zusammenarbeit haben.“⁸



„Bei Nike wollen wir das Potenzial unserer Mitarbeiter vollkommen entfalten. Wegen unseres rasanten Wachstums ist es essentiell, dass wir unsere Weltklasse-Talente aus jeder Generation auf die Herausforderungen in der Zukunft vorbereiten.“⁹



„Sony verkörpert die Mission eines Unternehmens, das die Neugier der Kunden weckt und befriedigt. Unsere grenzenlose Leidenschaft für Technologien, Inhalte und Services sowie unser unermüdliches Streben nach Innovation treiben uns an, bahnbrechende Unterhaltungsneuheiten zu entwickeln, die für Sony so bezeichnend sind.“¹⁰



„Die Schildkröte. Langsam, ahnungslos und langweilig? Nein: Es gibt einen Grund dafür, dieses Tier als Repräsentanten für spirituelle Reisen zu sehen. Die Schildkröte ist stark und geht immer ihren Weg, nicht aufzuhalten dank eines großartigen Verteidigungsmechanismus. Abgesehen davon, es gibt genug Katzen im Internet und Schildkröten sind auch süß, oder?“¹¹

Mitarbeiterorientierung als Idee mit langer Tradition

Den Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen, hat im Kontext der Sozialen Marktwirtschaft eine lange Tradition. Dieser wurde und wird gerade in der Sozialen Marktwirtschaft nicht rein funktionell als Produzent und Konsument gesehen, sondern als Individuum, das mit seinen persönlichen Bedürfnissen in die wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwelt integriert ist.¹² „Der Mensch als Person ist mit unantastbarer Würde und entsprechenden Rechten ausgestattet und gilt als Träger, Mittelpunkt und Ziel der Wirtschaftsordnung, die der freien und verantwortlichen Selbstentfaltung aller dienen muss.“¹³ Für eine entsprechende Gestaltung der Wirtschaftsordnung machte sich insbesondere *Alfred Müller-Armack*, Leiter der Grundsatzabteilung des Wirtschaftsministeriums ab 1952 unter *Ludwig Erhard*, stark, weshalb er auch als Mitbegründer der Sozialen Marktwirtschaft gilt: „Es ist immer wieder gesagt worden, der Mensch habe im Mittelpunkt der Wirtschaft zu stehen.“¹⁴

Übung 1.1

Erstellen eines personalwirtschaftlichen Unternehmensleitbildes



Sie sind Besitzer einer kleinen Bäckerei mit 14 Mitarbeitern und in der ganzen Region für Ihren Erdbeerkuchen bekannt. Aufgrund des Erfolges ist Ihre Mitarbeiterzahl beeindruckend gewachsen, weshalb Sie sich Gedanken um das Thema Personalmanagement machen. Als Einstieg haben Sie sich dieses Buch gekauft: Sie fragen sich, ob „richtige“ Unternehmen wirklich ein lesenswertes Unternehmensleitbild besitzen. Daher begeben Sie sich ins Internet, suchen sich drei Leitbilder aus, die Sie besonders ansprechen, und analysieren, warum gerade diese Sie so faszinieren.

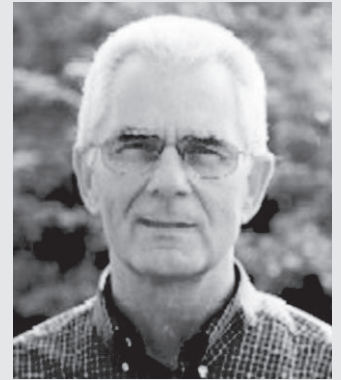
Wirklichkeit: Mensch doch „nur“ Mittel?

Aus der Formulierung „der Mensch als Mittelpunkt“ hat sich ein Wortspiel entwickelt, das viel über die gegenwärtige Personalarbeit in Unternehmen aussagt. Denn: Durch eine einfache Umstellung ergibt sich nämlich aus der positiv klingenden

Es steht der Mensch im Mittelpunkt, der sein Geld wert ist

„Die Rede von Menschen im Mittelpunkt hat ideologische Funktion, weil sie zwar gut gemeint, aber falsch ist. Der Arbeiter oder die Sekretärin erfahren tagtäglich, wenn es um Personalabbau, Entlohnung, Arbeitsbedingungen geht, dass sie nicht der Mittelpunkt sind. Wenn überhaupt, so steht allenfalls jener Mensch im Mittelpunkt unternehmerischen Interesses, der nützlich, knapp, wichtig, verwertbar ist, der sein Geld wert ist, weil er geldwerte Leistungen erbringt.“¹⁵

Univ.-Prof. Dr. Oswald Neuberger (geb. 1941; Professor für Personalwesen)



Aussage „der Mensch als Mittelpunkt“ die jetzt in negativer Hinsicht aussagekräftige Formulierung „der Mensch als Mittel – Punkt!“

Betrachtet man die reflexartige Fantasielosigkeit, mit der manche Unternehmen auf wirtschaftliche Schwierigkeiten sofort mit Entlassungen reagieren, so sind Mitarbeiter sicherlich für einige Unternehmensleitungen allenfalls ein probates Mittel zur eigenen Einkommensmaximierung. Für sie ist der Mitarbeiter tatsächlich nur ein Mittel, das dem Unternehmen Gewinne erwirtschaftet. Hinter einer solchen Aussage steht allerdings – auch wenn dies extrem klingt – die Grundfunktion jeglichen unternehmerischen Handelns, nämlich der sinnvolle Einsatz von Produktionsfaktoren. Gerade für einen Wirtschaftsstandort wie Deutschland, der wenig auf Bodenschätze abstellen kann, ist dabei allerdings das Humankapital, verstanden als Potenzial, das in den Mitarbeitern steckt, zentral für die gegenwärtige Leistung und zukünftige Entwicklung. Gleichzeitig stellt für die meisten Unternehmen die Frage der Personalkosten und des wirtschaftlichen Einsatzes der Mitarbeiter eine überlebenskritische Thematik dar. Aus dieser Logik heraus sind Mitarbeiter zwangsläufig auch (!) Mittel.

Die Idee, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, dies allerdings nur in einer ganz speziellen Form, zeigt sich auch im bekannten Plakat von Klaus Staack (Abbildung 1.1). Hier sieht man unter der Überschrift „Im Mittelpunkt steht immer der Mensch“ ein entpersonalisiertes Gesicht, über dem ein Barcode gezeichnet ist. Dieses Bild drückt die systemimmanente Widersprüchlichkeit dieser Aussage aus.



Abbildung 1.1:
Der Mensch im Mittelpunkt¹⁶

Schachspiel: Aber wer steuert die Figuren?

Menschen als Kostenfaktor
oder als Erfolgsfaktor?

In dieser Dualität „Mensch im Mittelpunkt“ versus „Mensch als Mittel“ ergeben sich zwei Feststellungen: Zum einen sind Menschen der entscheidende Erfolgsfaktor, zum anderen ein bedeutender Kostenfaktor. Genau in dieser doppelten Herausforderung liegen die zwei Hauptaufgaben für das Personalmanagement: Es muss auf der einen Seite darauf achten, dass der Kostenblock nicht explodiert, und auf der anderen Seite sicherstellen, dass die Innovationskraft der Mitarbeiter erhalten bleibt, damit sie weiterhin zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Hinter den Aussagen „Der Mensch als Mittel“ und „Der Mensch im Mittelpunkt“ stecken zwei gegensätzliche Sichtweisen:

- Als *Objekt* werden die Mitarbeiter durch die Personalarbeit gesteuert. Die Mitarbeiter sind also Schachfiguren, die von der Unternehmensleitung beziehungsweise der Personalleitung „eingesetzt“ werden.
- Als *Subjekt* sind die Mitarbeiter selbstständige Akteure. Damit werden sie zu eigenverantwortlichen Schachfiguren mit eigenen Zielen und eigenen Strategien – ein Bild, das zwar im normalen Schachspiel nicht existiert, in der betrieblichen Personalarbeit aber durchaus denkbar ist.

Personalarbeit ist daher wie Schach spielen. Die Frage ist nur, ob die Mitarbeiter Schachfiguren oder Schachspieler sind.

Schachfiguren, die
sich selbst steuern

Im neuen Denken eines zukunftsorientierten Personalmanagements gilt es, beide Argumentationslinien zu akzeptieren und auszubauen: Mitarbeiter sind dann zwar weiterhin Schachfiguren, sie steuern sich aber zusätzlich – idealerweise – selbst in Richtung eines übergeordneten Ziels. Dies bedeutet auf der einen Seite für einen zahlenorientierten Controller, die spezifische Rolle von Menschen als konstitutive Elemente im Unternehmen zu erkennen. Auf der anderen Seite muss ein sozialromantischer Personalentwickler, der bereits den Begriff „Humankapital“ als ethisch nicht vertretbar einstuft, in einer Vorstandssitzung „Mitarbeiter“ als „wichtiges Vermögenspotenzial“ in die Diskussion einbringen.

Mit „Menschen versus Zahlen“, „Mittel versus Mittelpunkt“, „Kosten versus Vermögen“ und „Subjekte versus Objekte“ gibt es unterschiedliche Sichtweisen, die ein zukunftsorientiertes Personalmanagement miteinander verbindet.

Im Ergebnis impliziert dieses Verständnis einen neuen Denkansatz. Genau dieser macht das zukunftsorientierte Personalmanagement so faszinierend!

1.3 Personalarbeit als Erfolgsfaktor

Personalarbeit erhält ihre Bedeutung durch ihren Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Denn nur mit den richtigen, gut aus- und weitergebildeten sowie motivierten und bindungsbereiten Mitarbeitern können Unternehmen erfolgreich agieren. Personalarbeit ist demnach ein zentraler Erfolgsfaktor, da sie Effekte freisetzt, die für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind.

Effekte, die man kennen muss!

Um die Wichtigkeit der Personalarbeit innerhalb von Unternehmen zu untermauern, haben sich Forscher seit Langem mit der Frage beschäftigt, welchen konkreten Erfolgsbeitrag die Personalarbeit für den Gesamterfolg des Unternehmens leisten kann. Eine Metastudie zu diesem Thema resümiert zentrale Erkenntnisse des Beitrags der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg (Tabelle 1.1).

Verfasser der Studie	Inhalt
<i>Mark Huselid</i> ¹⁷	Eine Studie in 968 Unternehmen aus den USA zeigte einen signifikanten Einfluss von Mitarbeiterqualifikation und Arbeitsmotivation auf den Unternehmenserfolg.
<i>Christian Scholz/Volker Stein</i> ¹⁸	In 242 Unternehmen aus 11 Ländern wurden interne Kommunikation, diverse Belohnungssysteme, Früherkennung von High Potentials und Fähigkeitsentwicklung als erfolgskritische Aktivitäten eingestuft.
<i>Mark Huselid/Susan Jackson/Randall Schuler</i> ¹⁹	In 293 Unternehmen in den USA konnte ein positiver Zusammenhang von Personalmanagementeffektivität auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden.
<i>Casey Ichniowski/Kathryn Shaw/Giovanna Prennushi</i> ²⁰	In 36 US-amerikanischen Stahlunternehmen konnten Unterschiede in der Produktivität je nach Ausgestaltung des Personalmanagementsystems gezeigt werden, wobei die Produktivität mit zunehmendem kooperativen und innovativen Personalmanagement stieg.
<i>Gedaliahu Harel/Shay Tzafir</i> ²¹	Eine Studie in 76 israelischen Unternehmen ergab, dass vor allem die Personalselektion einen signifikanten Einfluss auf den Markterfolg hat. Auch Training von Mitarbeitern weist einen signifikanten Einfluss auf organisatorischen und marktbezogenen Erfolg auf.
<i>PriceWaterhouse-Coopers</i> ²²	In 1.056 Unternehmen diverser Branchen und Größen aus 47 Ländern konnte nachgewiesen werden, dass eine dokumentierte Personalstrategie einen deutlich höheren Umsatz pro Mitarbeiter sowie deutlich geringere Fehlzeiten mit sich bringt.
<i>Sheehan</i> ²⁴	In 336 britischen mittelständischen Unternehmen hat sich gezeigt, dass ein umfassender Fokus auf Personalentwicklung, strategisches Personalmanagement sowie Personalbeschaffung einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung sowie auf die Innovationsfähigkeit haben.

Tabelle 1.1:
Studien Personalarbeit und Unternehmenserfolg²³

Diese aufgeführten Studien belegen alle einen Zusammenhang zwischen professionellem²⁵ Personalmanagement und Unternehmenserfolg. Allerdings konstatieren viele empirische Arbeiten lediglich ein gemeinsames Auftreten dieser Werte. Ob damit also beispielsweise

- der Unternehmenserfolg die Mitarbeiterzufriedenheit oder
- die Mitarbeiterzufriedenheit den Unternehmenserfolg beeinflusst, bleibt oft offen.

Wie hängen Personalarbeit und Unternehmenserfolg zusammen?

Begriffe, die man kennen sollte!

Personalarbeit, Personalmanagement, Personalpolitik – und vieles andere mehr – sind Worte, die sehr ähnlich klingen. Auch wenn sich diese Begriffe inhaltlich auf die weitgehend gleiche Sache beziehen, haben sie dennoch unterschiedliche Bedeutungen:

- *Personalarbeit* (englisch Personnel Management) ist jede Aktivität, die den Mitarbeiter betrifft. Hierzu zählen Führungsaktivitäten, genauso aber auch ungesteuerte und zufällige Verhaltensweisen.
- *Personalabteilung* (englisch HR-Department) ist die organisatorische Einheit, die zentrale Teile der Personalarbeit realisiert.
- *Personalmanagement* (englisch Human Resource Management) ist der konzeptionelle Ansatz, mit dem Personalarbeit realisiert werden kann.
- *Personalwirtschaft* (englisch Personnel Management) ist ebenso wie das *Personalmanagement* der konzeptionelle Ansatz der Realisierung der Personalarbeit mit dem Ziel, den Gewinn zu maximieren.
- *Personalverwaltung* (englisch Personnel Administration) umschreibt, wie auch *Personalwesen*, administrative Tätigkeiten, beispielsweise die formelle Einstellung des Mitarbeiters oder die Berechnung des Gehalts.
- *Humankapitalmanagement* (englisch Human Capital Management) bedeutet eine gezielte Analyse und Optimierung von Humanvermögen.
- *Personalpolitik* (englisch Personnel Policy) ist die übergeordnete Leitidee, die das Unternehmen im Umgang mit dem Mitarbeiter verfolgt.
- *Personalwissenschaft* oder *Arbeitskräftewissenschaft* (englisch Personnel Science) wird oft im Kontext der Forschung über Personalthemen verwendet.

Darüber hinaus gibt es mit „HR“ im angloamerikanischen Sprachraum noch eine Bezeichnung, die manchmal für Verwirrung sorgt: Denn Human Resources (HR) bezeichnet sowohl die Mitarbeiter als auch die Personalabteilung.

In der Wortwolke „Personal“ kreisen eine Vielzahl von Begriffen. Deshalb zeigt Tabelle 1.2 einen Überblick über die Wortvielfalt (Stand Juli 2017). Die Zahlen basieren auf Google Scholar und sind nur in diesem Rahmen als aussagefähig einzustufen: Manche Personalliteratur ist nicht enthalten, andere wiederum doppelt.

	Alle Sprachen	Nur deutsche Seiten	Nur deutsche Seiten bis einschl. 2006 (%)	Nur deutsche Seiten bis 2007-2017 (%)	Relative Veränderung
Personalwesen	15.500	15.000	16,3	14,2	0,87
Personalmanagement	41.800	30.900	26,7	29,8	1,12
Personalpolitik	29.400	26.800	30,3	26,6	0,88
Personalwirtschaft	15.300	14.700	15,4	14,3	0,93
Human Resource Management	783.000	13.100	11,0	14,7	1,34
Personalwissenschaft	250	238	0,2	0,2	1,03
Arbeitskräftewissenschaft	60	56	0,0	0,1	9,63
Summe	885.310	100.794	100	100	1,00

Tabelle 1.2 Auswertung der verschiedenen Begriffe und Häufigkeiten²⁶

Kenntnis wichtiger Begriffe

Während Sie gemütlich in diesem Buch schmökern, schaut Ihnen Ihr Auszubildender zum Konditor über die Schulter. Verschämt versuchen Sie schnell das Personalbuch zu verstecken, aber zu spät. Die erste Frage lässt nicht lange auf sich warten: „So viele Wörter mit Personal ... Was ist jetzt genau der Unterschied zwischen Personalarbeit, Personalwirtschaft und Personalverwaltung?“ Kurz kommen Sie ins Schwitzen, können dann aber kompetent Auskunft geben und zusätzlich noch erklären, welche Begriffe für Ihre Bäckerei relevant sind – oder?

Übung 1.2



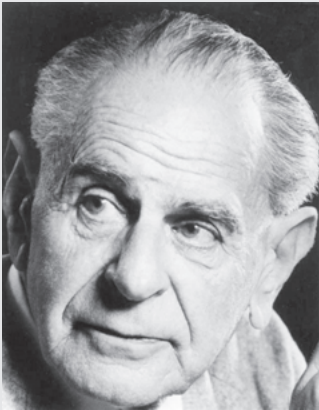
1.4 Personalforschung als wissenschaftliche Hochleistung

Auch wenn sich Personalmanagement beziehungsweise Personalwirtschaftslehre im Regelfall eher als anwendungsorientierte Arbeit²⁷ darstellt, so ist doch die Grundlagenforschung zentral auch für diese Disziplin: Nur streng an wissenschaftlichen Kriterien ausgerichtet, ist Hochleistung möglich. Wie aber kann man wissenschaftlich untermauert personalwirtschaftliches Wissen erlangen, beurteilen und letztlich anwenden?

Ohne Wissenschaft wird es beliebig

Induktion und Deduktion

In der betriebswirtschaftlichen Forschung unterscheidet man zwei vollkommen unterschiedliche Vorgehensweisen, wie man zu wegweisenden Erkenntnissen kommt und lernt, Phänomene zu verstehen. Gerade weil diese beiden Wege teilweise vermischt und – noch schlimmer – unreflektiert in ihren Konsequenzen umgesetzt werden, tut man doch gut daran, sie klar auseinanderzuhalten.



Es sind nicht alle Schwäne weiß

„Nun ist es aber nichts weniger als selbstverständlich, dass wir logisch berechtigt sein sollen, von besonderen Sätzen, und seien es noch so viele, auf allgemeine Sätze zu schließen. Ein solcher Schluss kann sich ja immer als falsch erweisen: Bekanntlich berechtigen uns noch so viele Beobachtungen von weißen Schwänen nicht zu dem Satz, dass alle Schwäne weiß sind.“²⁸

Sir Karl Popper (1902–1994; österreichisch-britischer Philosoph)

Die historisch gesehen erste Vorgehensweise ist die *Induktion*. Sie ist zu verstehen als ein Weg, bei dem aus Einzelbeobachtungen auf allgemeine Aussagen geschlossen wird. Durch dieses Schließen werden Gesetzmäßigkeiten postuliert. Ein Beispiel für eine Induktion ist folgende Schlussfolgerung: (1) Kurt kommt aus Köln. (2) Kurt trinkt Weißbier. Daraus folgt (3): Alle Kölner trinken Weißbier. In diesem Fall wird also aus einer einzelnen Beobachtung auf eine als generell eingestufte Gesetzmäßigkeit geschlossen.

Dass Induktion gefährlich ist, hat *Karl Popper* bereits aus der Frühzeit der Wissenschaftstheorie erkannt, indem er auf die Gefahren unzulässiger Verallgemeinerungen hinwies.²⁹ Derartige induktive Beobachtungen finden sich vor allem im Umfeld von unseriösen Unternehmensberatungen: Sie beobachten Verhalten und generalisieren. Diese Logik kann zu grotesken Ergebnissen führen: So könnte man beispielsweise aus den Erfolgen von Apple, Ebay und Google schließen, dass ein „e“ im Firmennamen Erfolg induziert – was natürlich völliger (unbewiesener) Unsinn ist.

Trotzdem sind gerade viele der Aussagen, die Praktiker faszinieren, Induktionen, die zwar nichts beweisen, aber plausibel klingen. Eine extreme Form der Induktion ist die singuläre Induktion „Best Practice“, bei der man aus einer einzigen Beobachtung auf Generalisierbarkeit schließt.

Was isst Isolde?

Anders als die Induktion ist die *Deduktion* ein Weg, bei dem man aus allgemeinen Aussagen auf spezielle Aussagen schließt. Ein Beispiel für eine Deduktion ist die Zusammenführung zweier Beobachtungen aus dem Saarland: (1) Die Saarländer essen gerne Lyoner. (2) Isolde kommt aus dem Saarland. Daraus folgt (3): Isolde isst gerne Lyoner.

Diese Form der Deduktion bezeichnet man auch als *logisch-analytische* Deduktion³⁰. In der Personalwirtschaftslehre gibt es derartige Deduktionen unter anderem im Bereich der Personalführung und im interkulturellen Management. So weiß man, dass Griechen ein extremes Streben nach Unsicherheitsvermeidung haben.³¹ Aus dieser allgemeinen Aussage kann man schließen, dass in Griechenland Mitarbeiterhandbücher, mit „allem, was man als Mitarbeiter wissen muss“, umfangreich ausfallen müssen.

Neben der logisch-analytischen Deduktion gibt es eine zweite Form der Deduktion, die auf *William Whewell*³² und *Karl Popper*³³ zurückgeführt wird. Diese *theoretisch-empirische* Deduktion ist zu verstehen als großzahlige Forschung, die mit dem Ziel der Falsifikation durchgeführt wird. In diesem Fall leitet man aus (vorläufig als) theoretisch gesicherten Basistheorien spezifische Arbeitshypothesen ab, die man einer empirischen Überprüfung unterzieht. Der Forscher versucht also, seine Hypothesen zu widerlegen und dadurch einen Erkenntnisgewinn zu erlangen. Gelingt dies nicht, muss die Hypothese als vorläufig wahr angenommen werden. Gerade bei Personaldirektion und Personalakquisition lassen sich durch theoriegestützte und empiriebasierte Deduktion sinnvoll-handlungsleitende Aussagen gewinnen.

Generell lässt sich festhalten: Ergebnisse der Induktion müssen nicht falsch sein. Sie müssen aber auch nicht richtig sein. Deduktionen führen dagegen zumindest zu Aussagen, die bis zu ihrer Falsifikation als temporär gesichert anzusehen sind.

Falsifikation: Nachweis der Ungültigkeit einer Aussage oder Theorie

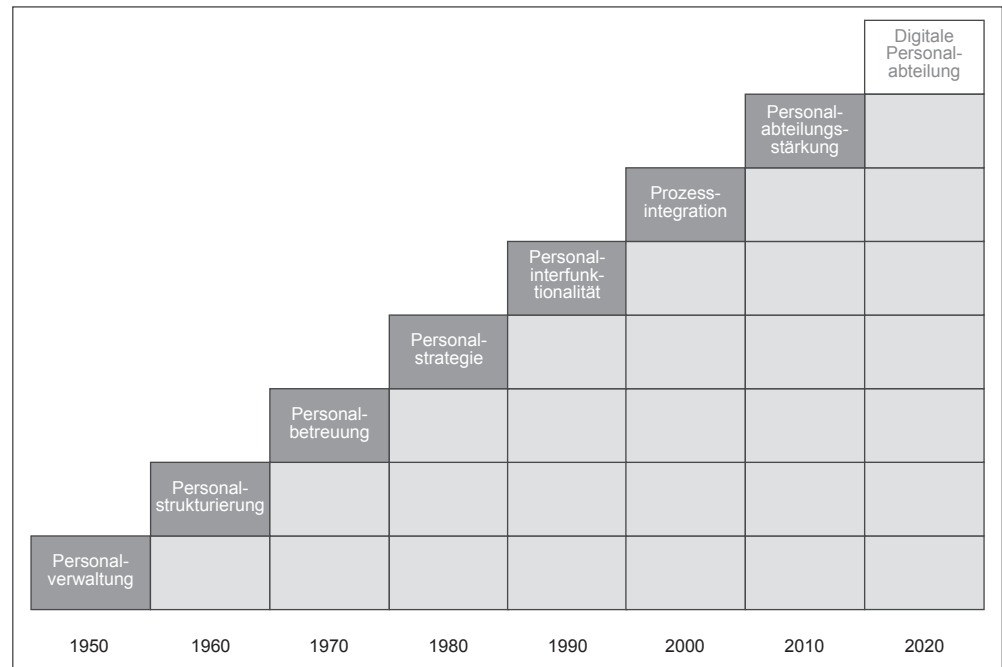
Tradition und Innovation

Personalarbeit hat auch immer etwas mit Tradition zu tun. So ist das zukunftsorientierte Personalmanagement, wie wir es heute kennen, das Ergebnis einer Entwicklung.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Historie der Personalprozessintegration in der Praxis, so führt dies zu sieben Phasen mit spezifischen Schwerpunkten (Abbildung 1.2):

- (1) In den 1950er-Jahren stand die reine *Personalverwaltung* im Vordergrund. Diese betraf die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie eine rudimentäre Basis für eine Personaleinsatzplanung. Hinzu kamen Impulse der Gewerkschaften zur Ausgestaltung betrieblicher Personalarbeit, die später in die betriebliche Mitbestimmung eingingen.
- (2) In den 1960er-Jahren suchte man formale Hilfsmittel für die *Personalstrukturierung*, die aber mit dem heutigen Verständnis von Personalmanagement noch wenig gemeinsam hatten. So wurden formularmäßig festgelegte Schaubilder und stark strukturierte Kontrollberichte als Voraussetzung für eine Personalplanung angesehen.
- (3) In den 1970er-Jahren erlebten Führungsmittel, wie Stellenbeschreibung und formalisierte Zielvereinbarung ihren Höhepunkt. Hinzu kamen die Personalqualifikation und speziell die *Personalbetreuung*, wodurch die Personalabteilung an Bedeutung gewann. Auch der Auftrag zur Umsetzung des Betriebsverfassungsgesetzes rückte die Personalabteilung in eine Schlüsselrolle.
- (4) In den 1980er-Jahren begann ein gradueller Wandel, denn – teilweise inspiriert durch amerikanische und japanische Vorbilder – entstanden erste Versuche einer *Personalstrategie*. Die betriebliche Personalarbeit stieg zum strategischen Wettbewerbsfaktor auf. Diese Bewegung war geprägt durch das hohe Lohnniveau in Deutschland und durch strukturelle Probleme der Beschäftigungslandschaft.
- (5) In den 1990er-Jahren liefen, geprägt durch Rezession, Lean Management und Business Reengineering, teilweise drastische Umstrukturierungen ab. Diese Phase war verbunden mit der Bewegung zur interfunktionalen Personalarbeit:

Abbildung 1.2:
Entwicklungsschritte der
Personalarbeit



Personalinterfunktionalität bedeutet, Personalaufgaben über das gesamte Spektrum der betrieblichen Funktionsbereiche zu verteilen.

- (6) Anfang 2000 begann ein konjunkturelles Auf-und-Ab, das sich auch in der Organisation der Personalarbeit niederschlug. Die damit verbundenen Veränderungen der personalwirtschaftlichen Wertschöpfungskette führten zu einer *Personalprozessintegration* mit Personalfunktionsausdünnung und Einsparungen bis hin zur Schlagzeile „Media Saturn spart den Personalchef ein“³⁴. Gleichzeitig nahm in dieser Phase die Anzahl externer Berater und Dienstleister überproportional zu.
- (7) Seit 2010 wird verstärkt diskutiert, ob es zu einer *Personalabteilungsstärkung* kommen wird, bei der die Wertschöpfung durch die HR-Abteilung in den Vordergrund rückt. Diese Innovation wird durch offensive Personalabteilungen eingeleitet, die über ihre eigene Professionalisierung nachweisbar zum Unternehmenserfolg beitragen.
- (8) Ab 2020 könnte sich die Personalabteilung in Richtung auf eine *digitale Personalabteilung* verändern. Ob dieser Trend sich allerdings als nachhaltig und zukunftssichernd herausstellen wird, bleibt abzuwarten. Gerade wegen des Trends zu einer digitalen Personalsteuerung braucht es verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Akteure, die nicht glauben, Motivation durch Big Data steuern zu können. In jedem Fall aber ist die Digitalisierung ein strategisches Thema. Machtbefugnisse werden aktuell verteilt. Das Personalmanagement muss eine systemkritische Rolle übernehmen oder „sie ist raus“.³⁵

Die Existenz dieser Entwicklungsschritte (die additiv aufeinander aufbauen) bedeutet jedoch nicht, dass sich alle Unternehmen konsequent in dieser Form weiterentwickelt haben. Die Phasendarstellung sagt vielmehr aus, dass fortschrittliche Unternehmen sukzessive neue Funktionen in ihren personalwirtschaftlichen Tätig-

keitsbereich aufgenommen und diesen somit erweitert haben. Innovation verbindet sich also mit Tradition.

1.5 Roboter als Chef

Man könnte jetzt meinen, dass in Zeiten der Digitalisierung und Automatisierung nur wenig Personalarbeit notwendig ist: Immer weniger Personen arbeiten überhaupt noch in Unternehmen, immer mehr Aufgaben werden von Maschinen erledigt. Automatische Assistenzsysteme und Chatbots helfen bei jeglichen Problemen. Die Personalabteilung könnte in diesem Szenario in ein paar Jahren vollkommen automatisiert werden.

Aber was bedeutet die Automatisierung und worin besteht der Mehrwert? Die Automatisierung kann zu einer erheblichen Erleichterung bei operativen Tätigkeiten führen und somit Freiräume für den Menschen schaffen, um sich frei zu entfalten. Gleichzeitig hat auf die Automatisierung in ihrer standardisierten Form jedes Unternehmen Zugriff und somit werden nicht die Maschinen wichtiger, sondern die Menschen: Sie machen den Unterschied im Wettbewerb. Es wird noch dauern, bis eine künstliche Intelligenz disruptive und bahnbrechende Innovationen erfindet. Der Mensch wird der Wettbewerbsvorteil sein, wenn durch den demografischen Wandel der Kampf um die Talente richtig ausbricht.

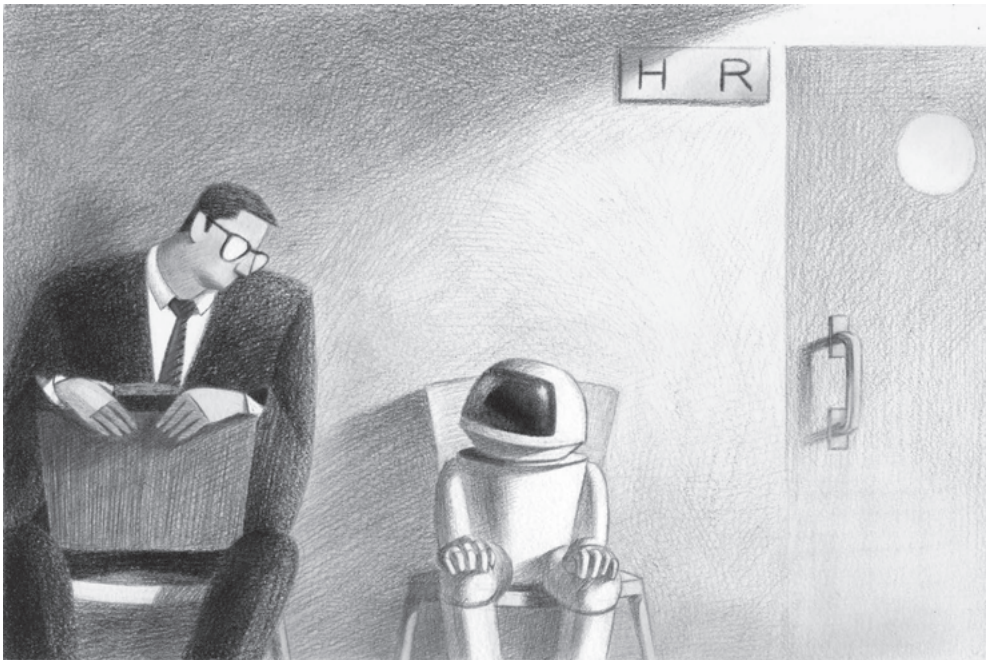


Abbildung 1.3:
Die Zukunft der Personal-
arbeit?