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

Leider war es nicht in allen Fällen möglich, die Inhaber der Bildrechte zu ermitteln.
Wir bitten deshalb gegebenenfalls um Mitteilung. Der Verlag ist bereit, berechtigte 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 voraussetzen, und daher auch bereits im ersten Semester eingesetzt werden können. Dementsprechend wurde Theorielastigkeit vermieden – trotz wissenschaftlicher Rigidität beim Schreiben. „Vermeiden von Theorielastigkeit" 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.

Zielgruppe: Studierende und Praktiker

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.

20 Kapitel als 20 Lektionen

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.

Wertschöpfende Personalarbeit

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.

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 (HCRoI) . . . 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 Gesamtbelegschaft? . . . 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 prozeduale 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
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . 373
Endnoten . . . 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

1

Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen?

Inhalt

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

Fakten

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]

Lernziele

- 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.

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.

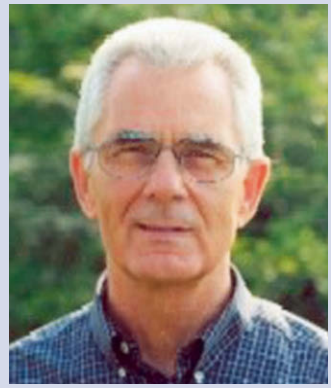
Wirklichkeit: Mensch doch „nur“ Mittel?

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.

Abbildung 1.1:
Der Mensch im Mittelpunkt[16]

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 Staeck* (Abbildung 1.1). Hier sieht man unter der Überschrift „Im Mittelpunkt steht immer der Mensch" ein entpersonifiziertes Gesicht, über dem ein Barcode gezeichnet ist. Dieses Bild drückt die systemimmanente Widersprüchlichkeit dieser Aussage aus.

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).

Tabelle 1.1: Studien Personalarbeit und Unternehmenserfolg[23]

Verfasser der Studie	Inhalt
Mark Huselid[17]	Eine Studie in 968 Unternehmen aus den USA zeigte einen signifikanten Einfluss von Mitarbeiterqualifikation und Arbeitsmotivation auf den Unternehmenserfolg.
Christian Scholz/Volker Stein[18]	In 242 Unternehmen aus 11 Ländern wurden interne Kommunikation, diverse Belohnungssysteme, Früherkennung von High Potentials und Fähigkeitsentwicklung als erfolgskritische Aktivitäten eingestuft.
Mark Huselid/Susan Jackson/Randall Schuler[19]	In 293 Unternehmen in den USA konnte ein positiver Zusammenhang von Personalmanagementeffektivität auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden.
Casey Ichniowski/Kathryn Shaw/Giovanna Prennushi[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.
Gedaliahu Harel/Shay Tzafrir[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.
PriceWaterhouse-Coopers[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.
Sheehan[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.

Wie hängen Personalarbeit und Unternehmenserfolg zusammen?

Diese aufgeführten Studien belegen alle einen Zusammenhang zwischen professionellem[25] 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.

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
Personal-management	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
Personal-wissenschaft	250	238	0,2	0,2	1,03
Arbeitskräfte-wissenschaft	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 Häufigkeiten[26]

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

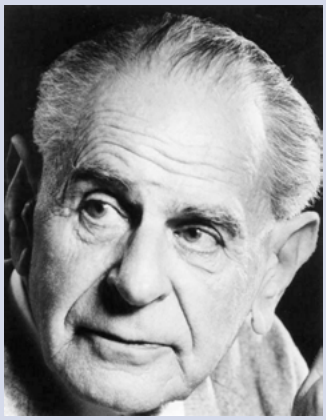
1.4 Personalforschung als wissenschaftliche Hochleistung

Ohne Wissenschaft wird es beliebig

Auch wenn sich Personalmanagement beziehungsweise Personalwirtschaftslehre im Regelfall eher als anwendungsorientierte Arbeit[27] 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?

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* Deduktion[30]. 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.

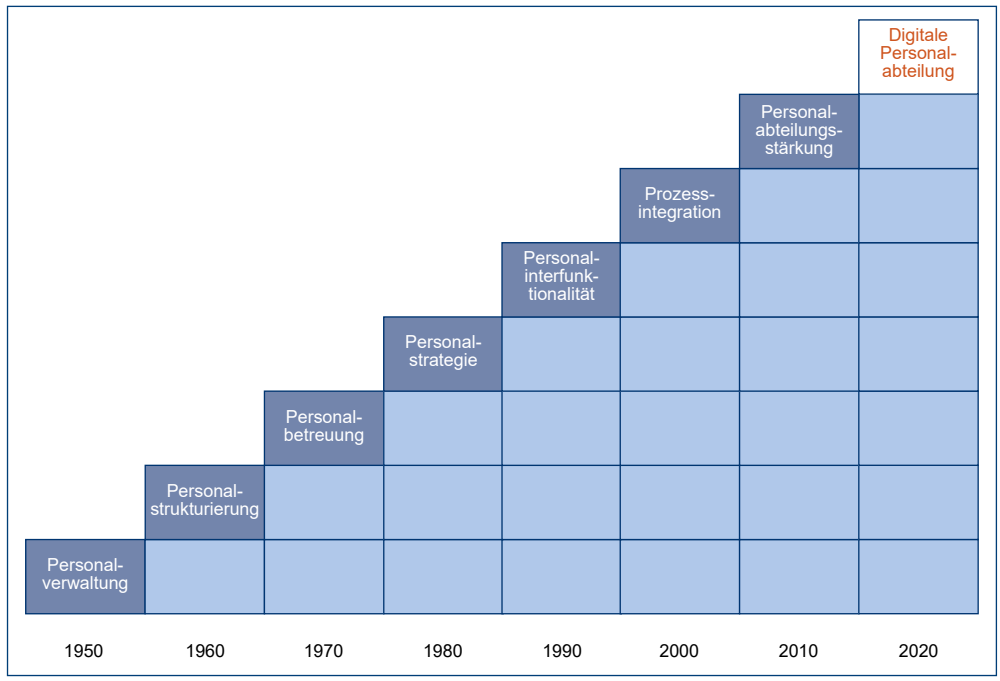
(2) In den 1960er-Jahren suchte man formale Hilfsmittel für die *Personalstrukturierung*, die aber mit dem heutigen Verständnis von Personalmanagement noch wenig gemeinsam hatten. So wurden formularmäßig festgelegte Schaubilder und stark strukturierte Kontrollberichte als Voraussetzung für eine Personalplanung 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.

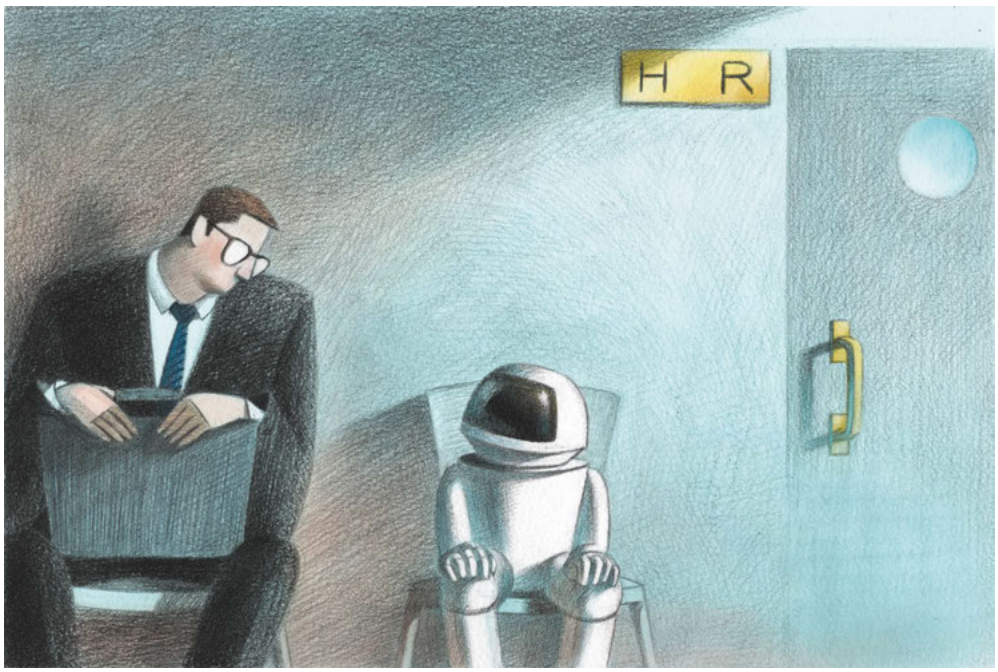


Abbildung 1.3:
Die Zukunft der Personalarbeit?