

Inhaltsverzeichnis

Teil I Personalmanagement als Spiegel der Zeit

1 Die Makro-Perspektive	3
1.1 Demografischer Wandel	3
1.1.1 Die Alten werden älter	5
1.1.2 Die Jungen werden weniger	7
1.1.3 Die Gesellschaft wird bunter	9
1.2 Gesellschaftspolitische Trends	11
1.2.1 Familie ist relativ	11
1.2.2 Vereinzelung	13
1.2.3 Gender	14
1.2.4 Generationen: Vielfalt und Verteilungskampf	16
1.3 Volkswirtschaftliche Faktoren	21
1.3.1 Erwerbstätigkeit	21
1.3.2 Qualifikation	23
1.3.3 Berufsbilder in der Arbeitswelt 4.0	25
Literatur	27
2 Die Mikro-Perspektive	31
2.1 Die ewige Knappheit an Fachkräften	31
2.1.1 Stammtischklagen vs. Arbeitsmarktforschung	31
2.1.2 Studieren statt arbeiten?	32
2.1.3 Die MINT's	34
2.1.4 Digitalisierung: Lösung oder Problem?	35
2.2 Vielfalt in der Belegschaft	37
2.2.1 Generationenvielfalt	38
2.2.2 Multikulturalität	40
2.2.3 Vielfalt an Interessen	42
2.3 Leistungs(des)orientierung	44
2.3.1 Leistungsunwilligkeit der Jugend?	45
2.3.2 Abnehmende Leistungsfähigkeit im Alter?	47

XI

2.3.3	Ausfallursache Burn-out	50
2.4	Industrie 4.0	53
2.4.1	Höhere Produktivität	53
2.4.2	Auswirkungen auf die Arbeitswelt	54
	Literatur	55
3	Die Ego-Perspektive	59
3.1	Eine Arbeitswelt der unbegrenzten Möglichkeiten	59
3.1.1	„Wir haben Zeit“	59
3.1.2	„Die Welt steht uns offen“	61
3.1.3	Wissen ist relativ	62
3.2	Verschiebung der Machtverhältnisse	62
3.2.1	Von Babyboomern zur Generation Z	63
3.2.2	Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	64
3.2.3	Gestiegene Erwartungen	65
3.3	Jeder nach seiner Fassung	67
3.3.1	Vielfalt der Interessen	67
3.3.2	Work-Life-Balance	69
3.3.3	Individuelle Karrierepfade	71
	Literatur	72
 Teil II Die bekannten Antworten der Personalexperten		
4	Die Antworten der Wissenschaft	75
4.1	Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze	75
4.1.1	Die Transaktionskostentheorie	76
4.1.2	Die Principal-Agent-Theorie	78
4.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	80
4.2.1	Austauschtheoretische Ansätze	80
4.2.2	Motivationstheoretische Ansätze	82
4.3	Historische Entwicklung personalwirtschaftlicher Ansätze in Deutschland	84
4.3.1	Administrationsphase	84
4.3.2	Legitimationsphase	85
4.3.3	Integration – Humanisierung der Arbeit	86
4.3.4	Konsolidierungsphase	87
4.3.5	Neuorientierung	88
4.3.6	Die ambivalente Personaldebatte der Gegenwart	88
	Literatur	90
5	Rollenmodelle und Menschenbilder	93
5.1	Explizite funktionsspezifische Rollen	94
5.1.1	Der Verwaltungsexperte	94
5.1.2	Employee Champion	95

5.1.3	Change Agent	96
5.1.4	Strategischer Partner	96
5.2	Implizite Rollen	97
5.2.1	Generalist	97
5.2.2	Vermittler	98
5.2.3	Vermarkter	99
5.2.4	„Beichtvater“	100
5.2.5	„Sozialapostel“	101
5.2.6	„Sündenbock“	101
5.3	Menschenbilder	102
5.3.1	„X“ oder „Y“?	103
5.3.2	Von rational-ökonomisch bis hochkomplex	103
5.3.3	Multipler Paradigmenwechsel	105
5.4	Resümee: Die Persönlichkeit jenseits aller Rollenklischees	106
	Literatur	108
6	Zwischenfazit: Herausforderungen und unbefriedigende Lösungsvorschläge	109
6.1	Unzufriedenheit der <i>Stakeholder</i>	109
6.2	„Schattenagenda“ versus Neuorganisation des HR-Bereichs	112
6.3	Auflösung des HR-Bereichs?	113
6.4	Resümee	115
	Literatur	115
 Teil III Eine neue Aufgabenteilung oder: Der Schulterschluss		
7	Von „Personal kann jeder“ zu „Personal muss jeder“	119
7.1	Mitarbeiterführung	119
7.1.1	Führungsbeziehung	119
7.1.2	Führungssituation und Führungsziele	120
7.1.3	Führungsinstrumente	120
7.1.4	Führungserfolg	121
7.2	Personalmanagement	122
7.2.1	Ursprünge	122
7.2.2	Perspektiven und Aufgaben	123
7.2.3	Wirkungsbereiche	124
7.3	„Personal kann jeder“?	125
7.4	„Personal muss jeder“!	126
7.4.1	Ein Prozess mit einem Ziel	127
7.4.2	Die Akteure	128
7.4.3	Der Schulterschluss	132
	Literatur	133

8	Der Personalbeschaffungsprozess	135
8.1	Personalbedarfsplanung	135
8.1.1	Quantitativer und qualitativer Personalbedarf	135
8.1.2	Herausforderungen in einer neuer Arbeitswelt	136
8.1.3	Langfristige Planung unter Unsicherheit	137
8.2	Personalmarketing	139
8.2.1	Informieren, aktivieren und ...	140
8.2.2	Zielgruppen	141
8.2.3	<i>Employer Branding</i> : Methoden und Kanäle	143
8.2.4	Zusammenfassung	148
8.3	Personalauswahl	149
8.3.1	Phase 1: Ausgangslage	150
8.3.2	Phase 2: Analysen	151
8.3.3	Phase 3: Auswahlgespräche	151
8.3.4	Phase 4: Tests	152
8.3.5	Phase 5: Entscheidung	153
8.4	Personaleinstellung	155
8.4.1	Der formale Arbeitsvertrag	155
8.4.2	Der psychologische Arbeitsvertrag	156
8.4.3	Eingliederung ins Team	158
	Literatur	160
9	Der Personalführungsprozess	161
9.1	Personaleinsatz	162
9.1.1	Die Erfüllung eines Versprechens	162
9.1.2	Was soll gearbeitet werden?	162
9.1.3	Wo soll gearbeitet werden?	163
9.1.4	Wann soll gearbeitet werden?	164
9.1.5	Wie soll gearbeitet werden?	166
9.2	Der Feedbackprozess	168
9.2.1	<i>Day-to-day-Feedback</i>	168
9.2.2	360-Grad-Feedback	169
9.2.3	Mitarbeiterjahresgespräch	170
9.2.4	Management by Objectives	171
9.2.5	Leistungsbeurteilung	171
9.3	Personalvergütung	173
9.3.1	Grundlagen der Vergütung – neu betrachtet	174
9.3.2	Ziel: Erbringung der Arbeitsleistung durch zufriedene Mitarbeiter	176
9.3.3	Vergütungsstrategie	177
9.3.4	Cafeteria als Chance zur Individualisierung	178

9.4	Besondere Führungsherausforderungen.	181
9.4.1	Diversität	181
9.4.2	Work-Life-Balance.	184
	Literatur.	189
10	Der Personalentwicklungsprozess	191
10.1	Personalentwicklung als umfassender Prozess	191
10.1.1	Definitionen	191
10.1.2	Renaissance der Personalentwicklung	194
10.1.3	Der Personalentwicklungsprozess	196
10.2	Aus- und Weiterbildung	198
10.2.1	Inhalte.	198
10.2.2	Kompetenzfelder	198
10.2.3	Methoden	199
10.3	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	201
10.3.1	(K)eine Frage des Alters	201
10.3.2	Individuelle Entwicklungsplanung.	204
10.3.3	„Die perfekte Karriere-Welle“	206
10.4	Personalentwicklung aus Organisationssicht.	207
10.4.1	Möglichkeiten der Laufbahnplanung	208
10.4.2	Die Frage der Rendite	209
10.4.3	Die Akteure	211
10.5	Resümee.	213
	Literatur.	215