

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>Kapitel 1 Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen? .....</b>	<b>1</b>
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? .....	5
1.3 Personalarbeit als Erfolgsfaktor .....	7
Effekte, die man kennen muss! .....	7
Fragen, die man beantworten muss! .....	8
Begriffe, die man kennen sollte! .....	9
1.4 Personalforschung als wissenschaftliche Hochleistung .....	10
Induktion und Deduktion .....	10
Tradition und Innovation .....	12
1.5 Personalmanagement als Überlebenstraining .....	13
Jeder Student ein Personalmanager! .....	13
Jeder Mitarbeiter ein Personalmanager! .....	14
Jede Führungskraft ein Personalmanager! .....	14
1.6 Personalabteilung als Karriere-Chance .....	16
Herausforderungen: Von lokal bis global .....	16
Differenzierung: Professionalisierung statt Zertifizierung .....	18
1.7 Ausblick .....	20
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	23
Endnoten .....	23
<b>Kapitel 2 Konzeption: Welche implizite Logik steht hinter dem Personalmanagement? .....</b>	<b>25</b>
2.1 Überblick .....	26
2.2 Aktivitätsfelder im Personalmanagement .....	27
Regelkreisprinzip als systematisierender Rahmen .....	27
Managementfelder als konzeptionelle Grundlage .....	28
Managementaktivitäten als begriffliche und konzeptionelle Weiterentwicklung .....	29
2.3 Ebenen im Personalmanagement .....	31
Strategisches Personalmanagement .....	32
Operatives Personalmanagement .....	38
2.4 Ausrichtungen im Personalmanagement .....	40
Informationsorientierung .....	40
Verhaltensorientierung .....	41
2.5 Ausblick .....	41
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	44
Endnoten .....	44

<b>Kapitel 3 Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen? .....</b>	45
3.1 Überblick .....	46
3.2 Äußerer Rahmen: Einordnung der Personalabteilung .....	47
Zentralisierungsgrad .....	47
Kooperationsgrad .....	48
Kombinationsformen .....	49
3.3 Prozeduraler Rahmen: Spezifizierung der Personalarbeit .....	52
Kompetenzumfang .....	52
Kompetenzinhalt .....	53
Kombinationsformen .....	55
Kompetenz4HR .....	55
3.4 Innerer Rahmen: Gliederung der Personalabteilung .....	56
Funktionalorganisation .....	56
Objektorganisation .....	57
Kombinationsformen .....	58
3.5 Rechtlicher Rahmen .....	59
Individuelles Arbeitsrecht .....	61
Kollektives Arbeitsrecht .....	62
3.6 Ausblick .....	66
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	67
Endnoten .....	67
<b>Kapitel 4 Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik? .....</b>	69
4.1 Überblick .....	70
4.2 Systematisieren: Welche Emotionen gibt es und wie entstehen sie? .....	71
Carroll Izard: Die Zehn Grundemotionen .....	72
Robert Plutchik: Die Emotionskomplexität .....	73
Pierce Howard: Die Gehirnforschung .....	75
David Watson und Auke Tellegen: Das Circumplex-Modell .....	76
4.3 Konzeptionalisieren: Wozu kann man Emotionen nutzen? .....	78
Emotionalisierung akzeptieren: Beispiel Entscheidungen .....	78
Emotionalisierung verstehen: Beispiel Angst .....	78
Emotionalisierung messen: Beispiel Konsumentenforschung .....	79
Emotionalisierung positionieren: Beispiel Personalarbeit .....	81
4.4 Instrumentalisieren: Wie kann man Emotionen in den Griff bekommen? .....	83
Emotionale Stabilität .....	83
Emotionale Intelligenz .....	84
Emotionale Dissonanz .....	85
Emotionale Regulation .....	86
4.5 Ausblick .....	88
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	90
Endnoten .....	90
<b>Kapitel 5 Kalkulation: Wie bestimmt man den wirklichen Personalbedarf? .....</b>	93
5.1 Überblick .....	94

5.2	Grundlogik . . . . .	95
	Bruttopersonalbedarf versus Nettopersonalbedarf . . . . .	96
	Fortführungsbasis versus Nullbasisplanung . . . . .	97
5.3	Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter braucht man? . . . . .	98
	Kennzahlen . . . . .	99
	Trendextrapolation . . . . .	101
5.4	Qualitativer Aspekt: Welche Mitarbeiter braucht man? . . . . .	102
	Systematiken für praktikable Anforderungsmerkmale . . . . .	102
	Kriterien für sinnvolle Anforderungsmerkmale . . . . .	103
5.5	Zeitlicher Aspekt: Wann braucht man die Mitarbeiter? . . . . .	104
	Direkte Zeitmessung . . . . .	104
	Multimomentverfahren . . . . .	105
	Elementarzeitverfahren . . . . .	106
5.6	Räumlicher Aspekt: Wo braucht man die Mitarbeiter? . . . . .	107
	Der Global-Manager . . . . .	107
	Der Country-Manager . . . . .	108
	Der Company-Manager . . . . .	110
5.7	Wertmäßiger Aspekt: Welches Budget braucht man für die Mitarbeiter? . . . . .	111
5.8	Ausblick . . . . .	111
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	112
	Endnoten . . . . .	113
<b>Kapitel 6 (E)valuation: Wie analysiert man den tatsächlichen Personalbestand?</b>		115
6.1	Überblick . . . . .	116
6.2	Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter hat man? . . . . .	117
	Full-Time-Equivalents als numerische Basis . . . . .	117
	Skontraktionsrechnung als zeitbezogene Ergänzung . . . . .	118
6.3	Qualitativer Aspekt: Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter? . . . . .	120
	Leistungspotenzial und Leistungsbeurteilung . . . . .	120
	Fähigkeitsmerkmale problematisch als Analysegrundlage . . . . .	120
6.4	Zeitlicher Aspekt: Wann sind die Mitarbeiter da? . . . . .	122
6.5	Räumlicher Aspekt: Wo sind die Mitarbeiter? . . . . .	122
6.6	Wertmäßiger Aspekt: Wie viel sind die Mitarbeiter wert? . . . . .	123
	Kostenverrechnung: Human Resource Accounting (HRA) . . . . .	124
	Gewinnverteilung: Human Capital Return on Investment (HCROI) . . . . .	125
	Ertragspotenzialanalyse: Saarbrücker Formel (SFo) . . . . .	127
6.7	Ausblick . . . . .	129
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	133
	Endnoten . . . . .	134
<b>Kapitel 7 Akquisition: Wie beschafft man Mitarbeiter?</b>		135
7.1	Überblick . . . . .	136
7.2	Kernaspekte . . . . .	137
	Quantitativ: Beschaffungsumfang . . . . .	137

Qualitativ: „War for Talents“ . . . . .	138
Räumlich: Externe versus interne Beschaffung . . . . .	138
Zeitlich: Time to hire . . . . .	141
Wertmäßig: Wertschöpfung durch Alleinstellung . . . . .	142
<b>7.3 Methoden . . . . .</b>	<b>147</b>
Die AIDA-Formel . . . . .	147
Die CUBE-Formel . . . . .	148
Das LAMBDA-Modell . . . . .	151
<b>7.4 Kommunikation und Medien . . . . .</b>	<b>152</b>
Printmedien . . . . .	153
Elektronische Medien . . . . .	156
<b>7.5 Ausblick . . . . .</b>	<b>160</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	161
Endnoten . . . . .	161
 <b>Kapitel 8 Selektion: Für wen soll man sich entscheiden? . . . . .</b>	<b>163</b>
<b>8.1 Überblick . . . . .</b>	<b>164</b>
<b>8.2 Konzipieren des Gesamtprozesses . . . . .</b>	<b>165</b>
Ablauf des Selektionsprozesses . . . . .	165
Rechtlicher Rahmen . . . . .	167
Methodische Korrektheit . . . . .	168
<b>8.3 Auswerten schriftlicher Unterlagen . . . . .</b>	<b>170</b>
Bewerbungsunterlagen . . . . .	171
Online-Profilabgleich . . . . .	173
Internetrecherche . . . . .	175
<b>8.4 Führen von Auswahlgesprächen . . . . .</b>	<b>178</b>
Telefoninterview . . . . .	178
Bewerbungsgespräch . . . . .	178
<b>8.5 Durchführen von Testverfahren . . . . .</b>	<b>182</b>
Psychologische Testverfahren . . . . .	182
Fähigkeitstests . . . . .	183
Situative Tests . . . . .	183
Assessment Center . . . . .	184
Basisraten und Selektionsrate . . . . .	187
<b>8.6 Beendigung des Auswahlprozesses . . . . .</b>	<b>190</b>
<b>8.7 Ausblick . . . . .</b>	<b>191</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	193
Endnoten . . . . .	193
 <b>Kapitel 9 Integration: Wie realisiert sich eine erfolgreiche Gesamtbelegschaft? . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>9.1 Überblick . . . . .</b>	<b>196</b>
<b>9.2 Gleichheit schaffen: Prozedurale Einheit als Notwendigkeit . . . . .</b>	<b>197</b>
Gehaltsfindung . . . . .	197
Arbeitsvertrag . . . . .	198
Arbeitseinführung . . . . .	199

Mentoring . . . . .	199
Probezeit . . . . .	200
9.3 Vielfalt zulassen: Gruppenspezifische Unterschiedlichkeit als Faszination . . . . .	201
Mehrwert durch Vielfalt: Inclusion macht den Unterschied . . . . .	201
Gesetzliche Grundlagen: Gleichheit trotz Vielfalt . . . . .	204
Vielfalt: persönlich, demografisch, organisational . . . . .	204
Weibliche Mitarbeiter: Die Frage der gläsernen Decke . . . . .	205
Ältere Mitarbeiter: Fiktion und Funktion . . . . .	206
Ausländische Mitarbeiter: Kultur statt Reisepass . . . . .	207
9.4 Diversity nutzen: Abgestimmte Vielfalt als Chance . . . . .	208
Diversity als geplante Vielfalt . . . . .	208
Diversity Management als Prozess . . . . .	210
Diversity Management als Change Agent . . . . .	211
Personalarbeit als Diversity Management . . . . .	212
9.5 Ausblick . . . . .	212
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	213
Endnoten . . . . .	213

<b>Kapitel 10 Allokation: Wie werden Mitarbeiter und Stellen zusammengebracht? . . . . .</b>	215
10.1 Überblick . . . . .	216
10.2 Wie arbeiten? Arbeitsphilosophie . . . . .	217
10.3 Wann arbeiten? Arbeitszeit . . . . .	219
Volumenbezogene Arbeitszeitgestaltung („chronometrische Modelle“) . . . . .	219
Verteilungsbezogene Modelle („chronologische Modelle“) . . . . .	220
Ausgestaltungsformen und -vorschriften . . . . .	221
10.4 Wo arbeiten? Arbeitsplatz . . . . .	223
Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie . . . . .	223
Arbeitsplatzwahl: Telearbeit . . . . .	227
10.5 Was arbeiten? Arbeitszuordnung . . . . .	229
Der intuitiv-heuristische Ansatz . . . . .	230
Der mathematisch-formale Ansatz . . . . .	230
Dienstplanung als Spezialaufgabe . . . . .	231
10.6 Ausblick . . . . .	233
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	233
Endnoten . . . . .	233

<b>Kapitel 11 Kompensation: Wie entlohnt man Mitarbeiter richtig? . . . . .</b>	235
11.1 Überblick . . . . .	236
11.2 Entgeltgerechtigkeit als Basis . . . . .	237
Unternehmenspolitische Dimension . . . . .	238
Ethische Dimension . . . . .	239
Psychologische Dimension . . . . .	239
Rechtliche Dimension . . . . .	240
11.3 Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung als Methoden . . . . .	241
Systematik . . . . .	241

Ablauf . . . . .	243
Problematik . . . . .	244
11.4 Entgeltbestimmung bei Arbeitern und Angestellten . . . . .	245
Grundlohn . . . . .	247
Leistungslohn . . . . .	247
Soziallohn . . . . .	249
Senioritätslohn . . . . .	250
Subventionslohn . . . . .	250
11.5 Entgeltbestimmung bei Führungskräften . . . . .	251
Grundbezüge . . . . .	252
Leistungsbezüge . . . . .	252
Unternehmerlohn . . . . .	252
Marktpreise als Lohn . . . . .	253
Machtpreise als Lohn . . . . .	253
11.6 Entgeltzusammensetzung („Total Compensation“) . . . . .	254
Wählbare Komponenten . . . . .	256
Cafeteria-System als Sonderform . . . . .	256
11.7 Ausblick . . . . .	258
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	259
Endnoten . . . . .	260
<b>Kapitel 12 Qualifikation: Wie entwickelt man Mitarbeiter? . . . . .</b>	<b>261</b>
12.1 Überblick . . . . .	262
12.2 Entwicklungsarten . . . . .	263
Berufsvorbereitende Bildung („Ausbildung“) . . . . .	264
Berufserweiternde und -aktualisierende Bildung („Fortbildung“) . . . . .	265
Berufsverändernde Bildung („Umschulung“) . . . . .	267
12.3 Entwicklungsinhalte . . . . .	267
Kompetenzfelder als qualitativer Aspekt . . . . .	267
Halbwertzeit des Wissens und Wissensrelevanzzeit als zeitbezogener Aspekt . . . . .	269
12.4 Entwicklungsrollen . . . . .	271
Personalabteilung als Personalentwickler . . . . .	271
Führungskraft als Personalentwickler . . . . .	271
Mitarbeiter als Personalentwickler . . . . .	271
Kombination der Rollen . . . . .	272
12.5 Entwicklungsprinzipien . . . . .	272
Prinzipien für die Zielgruppe . . . . .	273
Prinzipien für die Methodenauswahl . . . . .	273
12.6 Entwicklungsmethoden . . . . .	275
Techniken, Konzepte und Vorgehensweisen . . . . .	275
Ort, Zeit und Zweck . . . . .	279
12.7 Entwicklungskosten . . . . .	281
Kostenträger: Eine Frage des Nutzens . . . . .	281
Kostenweitergabe: Eine Frage der Möglichkeiten . . . . .	282
Kostenbestandteile: Eine Frage der Zusammensetzung . . . . .	282
12.8 Ausblick . . . . .	283
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	284
Endnoten . . . . .	284

<b>Kapitel 13 Motivation: Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen? . . . . .</b>	285
13.1 Überblick . . . . .	286
13.2 Menschenbilder . . . . .	288
Die Extremtypen nach Douglas McGregor . . . . .	289
Die Menschentypen nach Edgar Schein . . . . .	290
Die Managertypen nach Michael Maccoby . . . . .	291
13.3 Inhaltstheorien . . . . .	292
Die Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow . . . . .	294
Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg . . . . .	295
Die Bedürfnisarten nach David McClelland . . . . .	297
13.4 Prozesstheorien . . . . .	298
Volition nach Narziß Ach und Heinz Heckhausen . . . . .	298
Das Flow-Erlebnis nach Mihaly Csikszentmihalyi . . . . .	300
13.5 Ausblick . . . . .	302
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	304
Endnoten . . . . .	305
<b>Kapitel 14 Direktion: Wie führt man Mitarbeiter? . . . . .</b>	307
14.1 Überblick . . . . .	308
14.2 Transaktionale Führungsmodelle . . . . .	309
Das Kontinuum von Robert Tannenbaum und Warren Schmidt . . . . .	311
Das Kontingenzmodell von Fred Fiedler . . . . .	312
Das Verhaltensgitter von Robert Blake und Jane Mouton . . . . .	315
Das Reifegradmodell von Paul Hersey und Kenneth Blanchard . . . . .	317
Das Effektivitätsmodell von William Reddin . . . . .	319
Das 4Farben-Modell von Christian Scholz . . . . .	320
14.3 Transformationale Führung . . . . .	323
Die Basisforschung nach James Burns, Warren Bennis und Bernard Bass . . . . .	323
Die Charismatische Führung nach Robert House . . . . .	324
Die Führung nach Heiner Brand und Jürgen Klinsmann . . . . .	325
14.4 Führung in der neuen Arbeitswelt . . . . .	328
Mitunternehmertum nach Rolf Wunderer . . . . .	328
Motivationsmythen nach Reinhard Sprenger . . . . .	329
Darwiportunismus nach Christian Scholz . . . . .	329
14.5 Ausblick . . . . .	333
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	335
Endnoten . . . . .	336
<b>Kapitel 15 Kooperation: Wie führt man Teams? . . . . .</b>	337
15.1 Überblick . . . . .	338
15.2 Konzeptionell: Teams führen bedeutet Teams verstehen . . . . .	339
Was ist ein Team? . . . . .	339
Teamarbeit als Wettbewerbsvorteil . . . . .	340
Wofür Teams? . . . . .	342
15.3 Organisatorisch: Die klassischen Aufgaben des Teamführers . . . . .	343
Darwin Cartwright und Alvin Zander: Lokomotion und Kohäsion . . . . .	343

Susan Albers Mohrman, Susan Cohen und Allan Mohrman: Funktionsfülle und Fähigkeitsdefizit .....	343
Jon Katzenbach und Douglas Smith: Aktion und Delegation .....	345
<b>15.4 Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten .....</b>	<b>346</b>
Don Shula und Kenneth Blanchard: Das C.O.A.C.H.-Modell .....	347
Kenneth Blanchard et al.: Das P.U.C.K.-Modell .....	348
Kenneth Blanchard, Donald Carew und Eunice Carew: Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell .....	350
<b>15.5 Musikalisch: 5-Sekunden und mehr .....</b>	<b>352</b>
Henry Mintzberg und Bramwell Tovey: Die zahmen Löwen .....	352
Harvey Seifter und Peter Economy: Die Dirigentenlosigkeit .....	353
Christian Scholz und Albert Schmitt: Das 5-Sekunden-Modell .....	354
<b>15.6 Virtuell: Führung räumlich verteilter Teams .....</b>	<b>356</b>
Was sind virtuelle Teams? .....	356
Wie funktioniert Führung in virtuellen Teams? .....	357
<b>15.7 Problematisch: Kleinere und größere Schwierigkeiten in Teams .....</b>	<b>359</b>
Oswald Neuberger: Mikropolitik als manchmal negatives Phänomen .....	359
Heinz Leymann versus Oswald Neuberger: Mobbing als (nicht?) existierendes Phänomen .....	360
<b>15.8 Ausblick .....</b>	<b>363</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	365
Endnoten .....	365
<b>Kapitel 16 Retention: Wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen? .....</b>	<b>367</b>
<b>16.1 Überblick .....</b>	<b>368</b>
<b>16.2 Wieso ist das Thema so wichtig? .....</b>	<b>368</b>
Mitarbeiter als Kapital mit Füßen .....	369
Kennzahlen, auf die es ankommt .....	370
Gefährliche Generalisierung .....	373
<b>16.3 Welche Basistheorien gibt es? .....</b>	<b>373</b>
Schock und Pfad (Shocks and the Unfolding Path Model) .....	373
Verwurzelung (Job Embeddedness) .....	375
Self-Concept-Job Fit .....	377
Exit and Voice .....	378
<b>16.4 Was kann konkret machen? .....</b>	<b>379</b>
Intuition vermeiden .....	379
Bindung als Unternehmenswert ansehen .....	380
Methodenverbund zur Analyse schaffen .....	381
Die Commitment-Positionierung optimieren .....	382
<b>16.5 Ausblick .....</b>	<b>383</b>
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	386
Endnoten .....	386
<b>Kapitel 17 Reduktion: Wie gestaltet man den „betriebswirtschaftlich richtigen“ Personalabbau sozial verträglich? .....</b>	<b>387</b>
<b>17.1 Überblick .....</b>	<b>388</b>
<b>17.2 Verstehen: Die unabwendbare Logik der Personalfreisetzung .....</b>	<b>389</b>
Betriebswirtschaftlich: Von Planungshorizonten und Transaktionskosten .....	389

Juristisch: Von einzelfall- und gruppenbezogener Freisetzung . . . . .	391
Prozedural: Von Abmahnungen und Aufhebungen . . . . .	397
17.3 Vermeiden: Alternativen zur Entlassung . . . . .	398
Einstellungsstopp: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft . . . . .	398
Kurzarbeit: Ja, aber Problemverlagerung auf die Allgemeinheit . . . . .	399
Lohnkürzungen: Ja, aber Problemverlagerung auf den Arbeitnehmer . . . . .	399
Leiharbeitsfirmen: Ja, aber Problemverlagerung auf Arbeitnehmer und Allgemeinheit . . . . .	400
Beschäftigungssicherungsprogramme: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft . . . . .	401
17.4 Gestalten: Weiche oder harte Trennung . . . . .	402
Gute Trennungskultur: Die Basis . . . . .	402
Goldene Instrumente: Von Fallschirmen und Särgen . . . . .	403
Graue Instrumente: Nicht-Ganz-Freisetzung . . . . .	404
Finale Realität: Die Kündigung wird wirksam . . . . .	405
17.5 Ausblick . . . . .	406
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	410
Endnoten . . . . .	410
<b>Kapitel 18 Kommunikation: Wie transportiert man Informationen? . . . . .</b>	<b>413</b>
18.1 Überblick . . . . .	414
18.2 Warum? – Wirkung von Kommunikationsmedien . . . . .	415
Personalmanagement schafft Wirklichkeit . . . . .	415
Personalmanagement schafft Märkte . . . . .	417
Personalmanagement schafft Wert(e) . . . . .	418
18.3 Wo? – Wahl der Kommunikationsmedien . . . . .	420
Theorie der subjektiven Medienakzeptanz . . . . .	421
Theorie der kollektiven Medienakzeptanz . . . . .	421
Aufgabenorientierter Ansatz . . . . .	422
Media Richness Theorie . . . . .	423
Media Synchronicity Theorie . . . . .	425
18.4 Wer? – Rollenverteilung bei der Kommunikation . . . . .	427
Personalabteilung . . . . .	427
Führungskräfte . . . . .	428
Mitarbeiter . . . . .	431
18.5 Ausblick . . . . .	433
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	438
Endnoten . . . . .	439
<b>Kapitel 19 Administration: Wie verwaltet man die Belegschaft? . . . . .</b>	<b>441</b>
19.1 Überblick . . . . .	442
19.2 Personalakte . . . . .	443
Was ist eine Personalakte? . . . . .	443
Was muss/darf in einer Personalakte stehen? . . . . .	443
Welche Rechte hat der Arbeitnehmer? . . . . .	444
Die digitale Personalakte . . . . .	445

19.3	Personalabrechnung .....	446
	Bruttolohn und Nettolohn .....	446
	Arbeitgebersicht und Arbeitnehmersicht .....	448
19.4	Personalcontrolling .....	450
	Begriff und Inhalt .....	450
	Risiken und Chancen .....	451
	Balanced Scorecard und HR-Scorecard .....	453
19.5	Personalinformationssysteme .....	455
	HRIS als Administrationsbasis! .....	456
	Datenexplosion als Unvermeidbarkeit? .....	456
	Vertrauen als Implementationsbeschleuniger! .....	457
	Self-Service als Verantwortungsübertragung! .....	458
19.6	Ausblick .....	459
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	462
	Endnoten .....	462
<b>Kapitel 20 Perfektion: Das Streben nach Professionalisierung!</b> .....		463
20.1	Überblick .....	464
20.2	Strategisch-perfekte Personalarbeit als Wettbewerbsvorteil .....	465
	Die ideologiebasierte Hochplateau-These .....	465
	Die effizienzorientierte Flat-These .....	467
	Die effektivitätsfokussierte Anti-Flat-These .....	469
20.3	Mechanisch-perfekte Personalprozesse als Uhrwerk .....	470
	Die optimiert-tayloristische HR-Fabrik .....	470
	Das optimiert-integrative Qualitätsmanagement .....	471
20.4	Organisch-perfektes Humankapital als Überlebensfähigkeit .....	474
	Das substanzerhaltende Fließgleichgewicht .....	474
	Die strukturelle Anpassungsfähigkeit .....	474
	Die zukunftsorientierte Nachhaltigkeit .....	476
20.5	Organisationskulturell-perfekte Arbeitswelt als psychologischer Vertrag .....	477
	Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg .....	478
	Darwinismus und Opportunismus .....	480
20.6	Intelligent-perfekte HR-IT als Qualitätsmanagement .....	481
	Veraltet: Je mehr, je besser .....	482
	Gefährlich: Informatisierung zur Kostensenkung und Überwachung .....	482
	Zukunftsweisend: Neues Denken durch neue Leitbilder .....	482
20.7	Virtuell-perfekte Personalabteilung als Realität .....	483
	Virtuell plus real statt imaginär plus reduktiv .....	484
	Am Tisch statt unter dem Tisch .....	485
20.8	Ausblick .....	486
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	488
	Endnoten .....	488
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		491
<b>Sachverzeichnis</b> .....		509