

# **Grundzüge des Personalmanagements**

von

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz  
Universität des Saarlandes

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Kapitel 1 Faszination: Warum muss sich jeder mit Personalmanagement beschäftigen?</b> .....	3
1.1 Überblick .....	5
1.2 Menschen als Mittel(punkt) .....	6
Leitbild: Menschen im Mittelpunkt .....	6
Wirklichkeit: Mensch doch „nur“ Mittel? .....	9
Schachspiel: Aber wer steuert die Figuren? .....	11
1.3 Personalarbeit als Erfolgsfaktor .....	12
Effekte, die man kennen muss! .....	12
Fragen, die man beantworten muss! .....	13
Begriffe, die man kennen sollte! .....	15
1.4 Personalforschung als wissenschaftliche Hochleistung .....	16
Induktion und Deduktion .....	16
Tradition und Innovation .....	17
1.5 Personalmanagement als Überlebenstraining .....	19
Jeder Student ein Personalmanager! .....	19
Jeder Mitarbeiter ein Personalmanager! .....	20
Jede Führungskraft ein Personalmanager! .....	20
1.6 Personalabteilung als Karriere-Chance .....	22
Herausforderungen: Von lokal bis global .....	22
Differenzierung: Professionalisierung statt Zertifizierung .....	24
1.7 Ausblick .....	26
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	30
<b>Kapitel 2 Konzeption: Welche implizite Logik steht hinter dem Personalmanagement?</b> .....	33
2.1 Überblick .....	35
2.2 Aktivitätsfelder im Personalmanagement .....	36
Regelkreisprinzip als systematisierender Rahmen .....	36
Managementfelder als konzeptionelle Grundlage .....	38
Managementaktivitäten als begriffliche und konzeptionelle Weiterentwicklung .....	39
2.3 Ebenen im Personalmanagement .....	41
Strategisches Personalmanagement .....	41
Operatives Personalmanagement .....	50

2.4	Ausrichtungen im Personalmanagement	51
	Informationsorientierung	52
	Verhaltensorientierung	53
2.5	Ausblick	53
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	57

**Kapitel 3 Organisation: Wie ist die Personalarbeit auf personalwirtschaftliche Akteure zu verteilen?** . . . . . 61

3.1	Überblick	63
3.2	Äußerer Rahmen: Einordnung der Personalabteilung	64
	Zentralisierungsgrad	64
	Kooperationsgrad	66
	Kombinationsformen	67
3.3	Prozeduraler Rahmen: Spezifizierung der Personalarbeit	70
	Kompetenzumfang	70
	Kompetenzinhalt	72
	Kombinationsformen	74
3.4	Innerer Rahmen: Gliederung der Personalabteilung	74
	Funktionalorganisation	74
	Objektorganisation	75
	Kombinationsformen	76
3.5	Rechtlicher Rahmen	78
	Individuelles Arbeitsrecht	79
	Kollektives Arbeitsrecht	81
3.6	Ausblick	85
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	88

**Kapitel 4 Emotion: Wieso ist Personalmanagement mehr als „nur“ sachrationale Mechanik?** . . . . . 91

4.1	Überblick	93
4.2	Systematisieren: Welche Emotionen gibt es und wie entstehen sie?	95
	<i>Carroll Izard</i> : Die Zehn Grundemotionen	95
	<i>Robert Plutchik</i> : Die Emotionskomplexität	97
	<i>Pierce Howard</i> : Die Gehirnforschung	98
	<i>David Watson und Auke Tellegen</i> : Das Circumplex-Modell	100
4.3	Konzeptionalisieren: Wozu kann man Emotionen nutzen?	102
	Emotionalisierung akzeptieren: Beispiel Entscheidungen	102
	Emotionalisierung verstehen: Beispiel Angst	102
	Emotionalisierung messen: Beispiel Konsumentenforschung	104
	Emotionalisierung positionieren: Beispiel Personalarbeit	106

4.4 Instrumentalisieren: Wie kann man Emotionen in den Griff bekommen? . . . 108  
 Emotionale Stabilität . . . . . 108  
 Emotionale Intelligenz . . . . . 108  
 Emotionale Dissonanz . . . . . 110  
 Emotionale Regulation . . . . . 111

4.5 Ausblick . . . . . 113  
 Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . . 115

**Kapitel 5 Kalkulation: Wie bestimmt man den wirklichen Personalbedarf? . . . . . 119**

5.1 Überblick . . . . . 121

5.2 Grundlogik . . . . . 123  
 Bruttopersonalbedarf versus Nettopersonalbedarf . . . . . 123  
 Fortführungsbasis versus Nullbasisplanung . . . . . 124

5.3 Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter braucht man? . . . . . 126  
 Kennzahlen . . . . . 126  
 Trendextrapolation . . . . . 129

5.4 Qualitativer Aspekt: Welche Mitarbeiter braucht man? . . . . . 130  
 Systematiken für praktikable Anforderungsmerkmale . . . . . 130  
 Kriterien für sinnvolle Anforderungsmerkmale . . . . . 132

5.5 Zeitlicher Aspekt: Wann braucht man die Mitarbeiter? . . . . . 132  
 Direkte Zeitmessung . . . . . 133  
 Multimomentverfahren . . . . . 133  
 Elementarzeitverfahren . . . . . 134

5.6 Räumlicher Aspekt: Wo braucht man die Mitarbeiter? . . . . . 135  
 Der Global-Manager . . . . . 136  
 Der Country-Manager . . . . . 137  
 Der Company-Manager . . . . . 139

5.7 Wertmäßiger Aspekt: Welches Budget braucht man für die Mitarbeiter? . . 140

5.8 Ausblick . . . . . 141  
 Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . . 144

**Kapitel 6 (E)valuation: Wie analysiert man den tatsächlichen Personalbestand? . . . . . 147**

6.1 Überblick . . . . . 149

6.2 Quantitativer Aspekt: Wie viele Mitarbeiter hat man? . . . . . 151  
 Full-Time-Equivalents als numerische Basis . . . . . 151  
 Skontrationsrechnung als zeitbezogene Ergänzung . . . . . 151

6.3 Qualitativer Aspekt: Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter? . . . . . 154

	Leistungspotenzial und Leistungsbeurteilung . . . . .	154
	Fähigkeitsmerkmale problematisch als Analysegrundlage . . . . .	155
6.4	Zeitlicher Aspekt: Wann sind die Mitarbeiter da? . . . . .	156
6.5	Räumlicher Aspekt: Wo sind die Mitarbeiter? . . . . .	157
6.6	Wertmäßiger Aspekt: Wie viel sind die Mitarbeiter wert? . . . . .	158
	Kostenverrechnung: Human Resource Accounting (HRA) . . . . .	159
	Gewinnverteilung: Human Capital Return on Investment (HCRoI) . . . . .	161
	Ertragspotenzialanalyse: Saarbrücker Formel (SFo) . . . . .	162
6.7	Ausblick . . . . .	165
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	168
 <b>Kapitel 7 Akquisition: Wie beschafft man Mitarbeiter?</b> . . . . .		171
7.1	Überblick . . . . .	173
7.2	Kernaspekte . . . . .	174
	Quantitativ: Beschaffungsumfang . . . . .	175
	Qualitativ: „War for Talents“ . . . . .	175
	Räumlich: Externe versus interne Beschaffung . . . . .	176
	Zeitlich: Time to hire . . . . .	180
	Wertmäßig: Wertschöpfung durch Alleinstellung . . . . .	180
7.3	Methoden . . . . .	185
	Die AIDA-Formel . . . . .	185
	Die CUBE-Formel . . . . .	186
	Das LAMBDA-Modell . . . . .	189
7.4	Kommunikation und Medien . . . . .	191
	Printmedien . . . . .	192
	Elektronische Medien . . . . .	194
7.5	Ausblick . . . . .	199
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	203
 <b>Kapitel 8 Selektion: Für wen soll man sich entscheiden?</b> . . . . .		207
8.1	Überblick . . . . .	209
8.2	Konzipieren des Gesamtprozesses . . . . .	210
	Ablauf des Selektionsprozesses . . . . .	211
	Rechtlicher Rahmen . . . . .	213
	Methodische Korrektheit . . . . .	214
8.3	Auswerten schriftlicher Unterlagen . . . . .	216
	Bewerbungsunterlagen . . . . .	216
	Online-Profilabgleich . . . . .	219
	Internetrecherche . . . . .	222

8.4	Führen von Auswahlgesprächen . . . . .	225
	Telefoninterview . . . . .	225
	Bewerbungsgespräch . . . . .	225
8.5	Durchführen von Testverfahren . . . . .	230
	Psychologische Testverfahren . . . . .	230
	Fähigkeitstests . . . . .	230
	Situative Tests . . . . .	231
	Assessment Center . . . . .	232
	Basisrate und Selektionsrate . . . . .	235
8.6	Beendigung des Auswahlprozesses . . . . .	239
8.7	Ausblick . . . . .	239
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	242
<b>Kapitel 9 Integration: Wie realisiert sich eine erfolgreiche Gesamtbelegschaft?</b> . . . . .		245
9.1	Überblick . . . . .	247
9.2	Gleichheit schaffen: Prozedurale Einheit als Notwendigkeit . . . . .	248
	Gehaltsfindung . . . . .	248
	Arbeitsvertrag . . . . .	249
	Arbeitseinführung . . . . .	250
	Mentoring . . . . .	251
	Probezeit . . . . .	252
9.3	Vielfalt zulassen: Gruppenspezifische Unterschiedlichkeit als Faszination . . . . .	252
	Mehrwert durch Vielfalt: Inclusion macht den Unterschied . . . . .	253
	Gesetzliche Grundlagen: Gleichheit trotz Vielfalt . . . . .	255
	Vielfalt: persönlich, demografisch, organisational . . . . .	256
	Weibliche Mitarbeiter: Die Frage der gläsernen Decke . . . . .	257
	Ältere Mitarbeiter: Fiktion und Funktion . . . . .	259
	Ausländische Mitarbeiter: Kultur statt Reisepass . . . . .	259
9.4	Diversity nutzen: Abgestimmte Vielfalt als Chance . . . . .	260
	Diversity als geplante Vielfalt . . . . .	261
	Diversity Management als Prozess . . . . .	262
	Diversity Management als Change Agent . . . . .	263
	Personalarbeit als Diversity Management . . . . .	264
9.5	Ausblick . . . . .	266
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	268

<b>Kapitel 10 Allokation: Wie werden Mitarbeiter und Stellen zusammengebracht?</b> . . . . .	271
10.1 Überblick . . . . .	273
10.2 Wie arbeiten? Arbeitsphilosophie . . . . .	275
10.3 Wann arbeiten? Arbeitszeit . . . . .	276
Volumenbezogene Arbeitszeitgestaltung („chronometrische Modelle“) . . . . .	277
Verteilungsbezogene Modelle („chronologische Modelle“) . . . . .	278
Ausgestaltungsformen und -vorschriften . . . . .	279
10.4 Wo arbeiten? Arbeitsplatz . . . . .	281
Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie . . . . .	281
Arbeitsplatzwahl: Telearbeit . . . . .	286
10.5 Was arbeiten? Arbeitszuordnung . . . . .	289
Der intuitiv-heuristische Ansatz . . . . .	290
Der mathematisch-formale Ansatz . . . . .	290
Dienstplanung als Spezialaufgabe . . . . .	291
10.6 Ausblick . . . . .	293
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	295
<b>Kapitel 11 Kompensation: Wie entlohnt man Mitarbeiter richtig?</b> . . . . .	299
11.1 Überblick . . . . .	301
11.2 Entgeltgerechtigkeit als Basis . . . . .	303
Unternehmenspolitische Dimension . . . . .	303
Ethische Dimension . . . . .	304
Psychologische Dimension . . . . .	305
Rechtliche Dimension . . . . .	306
11.3 Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung als Methoden . . . . .	306
Systematik . . . . .	307
Ablauf . . . . .	309
Problematik . . . . .	310
11.4 Entgeltbestimmung bei Arbeitern und Angestellten . . . . .	311
Grundlohn . . . . .	313
Leistungslohn . . . . .	313
Soziallohn . . . . .	316
Senioritätslohn . . . . .	316
Subventionslohn . . . . .	316
11.5 Entgeltbestimmung bei Führungskräften . . . . .	317
Grundbezüge . . . . .	318
Leistungsbezüge . . . . .	318
Unternehmerlohn . . . . .	319
Marktpreise als Lohn . . . . .	319
Machtpreise als Lohn . . . . .	320

11.6	Entgeltzusammensetzung („Total Compensation“)	321
	Wählbare Komponenten	323
	Cafeteria-System als Sonderform	323
11.7	Ausblick	325
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	327
<b>Kapitel 12 Qualifikation: Wie entwickelt man Mitarbeiter?</b>		<b>331</b>
12.1	Überblick	333
12.2	Entwicklungsarten	335
	Berufsvorbereitende Bildung („Ausbildung“)	335
	Berufserweiternde und -aktualisierende Bildung („Fortbildung“)	337
	Berufsverändernde Bildung („Umschulung“)	338
12.3	Entwicklungsinhalte	338
	Kompetenzfelder als qualitativer Aspekt	339
	Halbwertszeit des Wissens und Wissensrelevanzzeit als zeitbezogener Aspekt	341
12.4	Entwicklungsrollen	342
	Personalabteilung als Personalentwickler	342
	Führungskraft als Personalentwickler	343
	Mitarbeiter als Personalentwickler	343
	Kombination der Rollen	344
12.5	Entwicklungsprinzipien	344
	Prinzipien für die Zielgruppe	345
	Prinzipien für die Methodenauswahl	345
12.6	Entwicklungsmethoden	347
	Techniken, Konzepte und Vorgehensweisen	347
	Ort, Zeit und Zweck	352
12.7	Entwicklungskosten	354
	Kostenträger: Eine Frage des Nutzens	354
	Kostenweitergabe: Eine Frage der Möglichkeiten	355
	Kostenbestandteile: Eine Frage der Zusammensetzung	355
12.8	Ausblick	356
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	358
<b>Kapitel 13 Motivation: Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen?</b>		<b>361</b>
13.1	Überblick	363
13.2	Menschenbilder	365
	Die Extremtypen nach <i>Douglas McGregor</i>	366
	Die Menschentypen nach <i>Edgar Schein</i>	368
	Die Managertypen nach <i>Michael Maccoby</i>	369



13.3	Inhaltstheorien . . . . .	370
	Die Bedürfnishierarchie nach <i>Abraham Maslow</i> . . . . .	372
	Die Zwei-Faktoren-Theorie nach <i>Frederick Herzberg</i> . . . . .	373
	Die Bedürfnisarten nach <i>David McClelland</i> . . . . .	375
13.4	Prozesstheorien . . . . .	377
	Volition nach <i>Narziß Ach</i> und <i>Heinz Heckhausen</i> . . . . .	377
	Das Flow-Erlebnis nach <i>Mihaly Csikszentmihalyi</i> . . . . .	379
13.5	Ausblick . . . . .	381
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	384
 <b>Kapitel 14</b>		
	<b>Direktion: Wie führt man Mitarbeiter?</b> . . . . .	387
14.1	Überblick . . . . .	389
14.2	Transaktionale Führungsmodelle . . . . .	391
	Das Kontinuum von <i>Robert Tannenbaum</i> und <i>Warren Schmidt</i> . . . . .	392
	Das Kontingenzmodell von <i>Fred Fiedler</i> . . . . .	393
	Verhaltensgitter von <i>Robert Blake</i> und <i>Jane Mouton</i> . . . . .	397
	Reifegradmodell von <i>Paul Hersey</i> und <i>Kenneth Blanchard</i> . . . . .	399
	Effektivitätsmodell von <i>William Reddin</i> . . . . .	401
14.3	Transformationale Führung . . . . .	403
	Die Basisforschung nach <i>James Burns</i> , <i>Warren Bennis</i> und <i>Bernard Bass</i> . . . . .	403
	Charismatische Führung nach <i>Robert House</i> . . . . .	404
	Führung nach <i>Heiner Brand</i> und <i>Jürgen Klinsmann</i> . . . . .	405
14.4	Führung in der neuen Arbeitswelt . . . . .	408
	Mitunternehmertum nach <i>Rolf Wunderer</i> . . . . .	408
	Motivationsmythen nach <i>Reinhard Sprenger</i> . . . . .	410
	Darwiportunismus nach <i>Christian Scholz</i> . . . . .	411
14.5	Ausblick . . . . .	415
	Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung : . . . . .	418
 <b>Kapitel 15</b>		
	<b>Kooperation: Wie führt man Teams?</b> . . . . .	421
15.1	Überblick . . . . .	423
15.2	Konzeptionell: Teams führen bedeutet Teams verstehen . . . . .	425
	Was ist ein Team? . . . . .	425
	Teamarbeit als Wettbewerbsvorteil . . . . .	427
	Wofür Teams? . . . . .	428
15.3	Organisatorisch: Die klassischen Aufgaben des Teamführers . . . . .	429
	<i>Darwin Cartwright</i> und <i>Alvin Zander</i> : Lokomotion und Kohäsion . . . . .	429
	<i>Susan Mohrman</i> , <i>Susan Cohen</i> und <i>Allan Mohrman</i> : Funktionsfülle und Fähigkeitsdefizit . . . . .	431
	<i>Jon Katzenbach</i> und <i>Douglas Smith</i> : Aktion und Delegation . . . . .	432

15.4 Sportlich: Von Pucks und anderen Objekten .....	433
<i>Don Shula</i> und <i>Kenneth Blanchard</i> : Das C.O.A.C.H.-Modell .....	434
<i>Kenneth Blanchard et al.</i> : Das P.U.C.K.-Modell .....	436
<i>Kenneth Blanchard, Donald Carew</i> und <i>Eunice Carew</i> : Das P.E.R.F.O.R.M.- Modell .....	437
15.5 Musikalisch: 5-Sekunden und mehr .....	439
<i>Henry Mintzberg</i> und <i>Bramwell Tovey</i> : Die zahmen Löwen .....	439
<i>Harvey Seifter</i> und <i>Peter Economy</i> : Die Dirigentenlosigkeit .....	440
<i>Christian Scholz</i> und <i>Albert Schmitt</i> : Das 5-Sekunden-Modell .....	441
15.6 Virtuell: Führung räumlich verteilter Teams .....	443
Was sind virtuelle Teams? .....	443
Wie funktioniert Führung in virtuellen Teams? .....	445
15.7 Problematisch: Kleinere und größere Schwierigkeiten in Teams .....	446
<i>Oswald Neuberger</i> : Mikropolitik als manchmal negatives Phänomen .....	447
<i>Heinz Leymann</i> versus <i>Oswald Neuberger</i> : Mobbing als (nicht?) existieren- des Phänomen .....	448
15.8 Ausblick .....	451
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	454
<b>Kapitel 16 Retention: Wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen?</b> ..	457
16.1 Überblick .....	459
16.2 Wieso ist das Thema so wichtig? .....	461
Mitarbeiter als Kapital mit Füßen .....	461
Kennzahlen, auf die es ankommt .....	463
Gefährliche Trivialität .....	465
Gefährliche Generalisierung .....	466
16.3 Welche Basistheorien gibt es? .....	467
Schock und Pfad (Shocks and the Unfolding Path Model) .....	467
Verwurzelung (Job Embeddedness) .....	470
Self-Concept-Job Fit .....	471
Exit and Voice .....	472
16.4 Was kann man konkret machen? .....	472
Intuition vermeiden .....	473
Bindung als Unternehmenswert ansehen .....	474
Methodenverbund zur Analyse schaffen .....	475
Die Commitment-Positionierung optimieren .....	476
16.5 Ausblick .....	477
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung .....	483

<b>Kapitel 17 Reduktion: Wie gestaltet man den „betriebswirtschaftlich richtigen“ Personalabbau sozial verträglich?</b> . . . . .	487
17.1 Überblick . . . . .	489
17.2 Verstehen: Die unabwendbare Logik der Personalfreisetzung . . . . .	490
Betriebswirtschaftlich: Von Planungshorizonten und Transaktionskosten . .	490
Juristisch: Von einzelfall- und gruppenbezogener Freisetzung . . . . .	493
Prozedural: Von Abmahnungen und Aufhebungen . . . . .	498
17.3 Vermeiden: Alternativen zur Entlassung . . . . .	500
Einstellungsstopp: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft . . . . .	500
Kurzarbeit: Ja, aber Problemverlagerung auf die Allgemeinheit . . . . .	501
Lohnkürzungen: Ja, aber Problemverlagerung auf den Arbeitnehmer . . . . .	501
Zeitarbeitsfirmen: Ja, aber Problemverlagerung auf Arbeitnehmer und Allgemeinheit . . . . .	502
Beschäftigungssicherungsprogramme: Ja, aber Problemverlagerung in die Zukunft . . . . .	503
17.4 Gestalten: Weiche oder harte Trennung . . . . .	503
Gute Trennungskultur: Die Basis . . . . .	503
Goldene Instrumente: Von Fallschirmen und Särgen . . . . .	505
Graue Instrumente: Nicht-Ganz-Freisetzung . . . . .	505
Finale Realität: Die Kündigung wird wirksam . . . . .	506
17.5 Ausblick . . . . .	508
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	512
<b>Kapitel 18 Kommunikation: Wie transportiert man Informationen?</b> . . . . .	515
18.1 Überblick . . . . .	517
18.2 Warum? – Wirkung von Kommunikationsmedien . . . . .	518
Personalmanagement schafft Wirklichkeit . . . . .	518
Personalmanagement schafft Märkte . . . . .	521
Personalmanagement schafft Wert(e) . . . . .	522
18.3 Wo? – Wahl der Kommunikationsmedien . . . . .	524
Theorie der subjektiven Medienakzeptanz . . . . .	525
Theorie der kollektiven Medienakzeptanz . . . . .	525
Aufgabenorientierter Ansatz . . . . .	526
Media Richness Theorie . . . . .	527
Media Synchronicity Theorie . . . . .	529
18.4 Wer? – Rollenverteilung bei der Kommunikation . . . . .	531
Personalabteilung . . . . .	531
Führungskräfte . . . . .	533
Mitarbeiter . . . . .	536
18.5 Ausblick . . . . .	539
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	547

<b>Kapitel 19 Administration: Wie verwaltet man die Belegschaft?</b> . . . . .	551
19.1 Überblick . . . . .	553
19.2 Personalakte . . . . .	554
Was ist eine Personalakte? . . . . .	554
Was muss/darf in einer Personalakte stehen? . . . . .	555
Welche Rechte hat der Arbeitnehmer? . . . . .	556
Die digitale Personalakte . . . . .	556
19.3 Personalabrechnung . . . . .	558
Bruttorechnung und Nettolohn . . . . .	558
Arbeitgebersicht und Arbeitnehmersicht . . . . .	560
19.4 Personalcontrolling . . . . .	562
Begriff und Inhalt . . . . .	562
Risiken und Chancen . . . . .	564
Balanced Scorecard und HR-Scorecard . . . . .	566
19.5 Personalinformationssysteme . . . . .	569
HRIS als Administrationsbasis! . . . . .	569
Datenexplosion als Unvermeidbarkeit? . . . . .	571
Vertrauen als Implementationsbeschleuniger! . . . . .	572
Self-Service als Verantwortungsübertragung! . . . . .	573
19.6 Ausblick . . . . .	574
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	579
<b>Kapitel 20 Perfektion: Das Streben nach Professionalisierung!</b> . . . . .	583
20.1 Überblick . . . . .	585
20.2 Strategisch-perfekte Personalarbeit als Wettbewerbsvorteil . . . . .	586
Die ideologiebasierte Hochplateau-These . . . . .	587
Die effizienzorientierte Flat-These . . . . .	588
Die effektivitätsfokussierte Anti-Flat-These . . . . .	590
20.3 Mechanisch-perfekte Personalprozesse als Uhrwerk . . . . .	592
Die optimiert-tayloristische HR-Fabrik . . . . .	592
Das optimiert-integrative Qualitätsmanagement . . . . .	593
20.4 Organisch-perfektes Humankapital als Überlebensfähigkeit . . . . .	596
Das substanzerhaltende Fließgleichgewicht . . . . .	596
Die strukturelle Anpassungsfähigkeit . . . . .	597
Die zukunftsorientierte Nachhaltigkeit . . . . .	599
20.5 Organisationskulturell-perfekte Arbeitswelt als psychologischer Vertrag . . . . .	600
Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg . . . . .	601
Darwinismus und Opportunismus . . . . .	604
20.6 Intelligent-perfekte HR-IT als Qualitätsmanagement . . . . .	605
Veraltet: Je mehr, je besser . . . . .	605

Gefährlich: Informatisierung zur Kostensenkung und Überwachung . . . . .	606
Zukunftsweisend: Neues Denken durch neue Leitbilder . . . . .	606
20.7 Virtuell-perfekte Personalabteilung als Realität . . . . .	607
Virtuell plus real statt imaginär plus reduktiv . . . . .	607
Am Tisch statt unter dem Tisch . . . . .	609
20.8 Ausblick . . . . .	610
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung . . . . .	613
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>645</b>