
Fokus Management und Führung
Band 6

Systematisches Human Resource Management

**Das 3×5-Modell für
zukunftsfähige Organisationen**

Von

Professor Dr. Heinz K. Stahl

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978-3-503-19423-0

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-19423-0
eBook: ISBN 978-3-503-19424-7

ISSN 2195-5050

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2020
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck und Bindung: Difo-Druck, Untersiemau

Vorbemerkungen

Dieses Buch handelt von sozialen Beziehungen. Oder genauer, von Tauschbeziehungen, in denen Menschen ihr persönliches Humankapital gegen Entgelt, und oft darüber hinaus gegen Anreize verschiedenster Art, eintauschen. Diese Tauschbeziehungen finden im Rahmen von Organisationen statt. *Organisationen* sind soziale Systeme, die entweder als Unternehmen dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip folgen, oder wie etwa Schulen, Universitäten und Krankenhäuser einen gesellschaftlichen Auftrag erfüllen. Ich verwende in diesem Buch meist den Begriff „Organisation“, um den Blick über die Unternehmen hinaus zu weiten.

Die genannten Tauschbeziehungen geschehen nicht durch Zufall, sondern müssen gestaltet werden. Dazu braucht es Menschen, die als Führungskräfte oder ausgebildete Spezialisten, dafür die Verantwortung übernommen haben. Die beiden Gruppen ergänzen einander und bilden so das *Human Resource Management*. Und an beide wende ich mich mit diesem Buch. Dabei denke ich immer auch jene Menschen mit, die sich gerade in ihrer Aus- und Weiterbildung diesem Thema widmen. Seit einem Vierteljahrhundert begleite ich solche Menschen in Lehrveranstaltungen und Seminaren. Ich maße mir daher an, im Laufe der Zeit ein Bild von deren Vorstellungen und Wünschen gewonnen zu haben.

Die Spezialisten als Partner der Führungskräfte und damit Träger des Human-Resource-Managements sind überwiegend weiblich. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in einem starren Rollenbild: Überall dort, wo Arbeit etwas mit Menschen und nicht mit Maschinen, Algorithmen oder anderen „harten Fakten“ zu tun hat, soll das Weibliche, das „Softe“, zum Zug kommen. So weit, so absurd. Aber warum schreibe ich dann in diesem Buch über Mitarbeiter, Bewerber, Manager und so fort, verwende also das generische Maskulinum und ignoriere das Binnen-I, die Klammer, den Unter- und den Schrägstrich, Doppelnennungen, Neutralisierungen und das Gendersternchen? Weil ich mit dem generische Maskulinum vom weiblichen und männlichen Geschlecht abstrahiere und so eine gemeinsame Klammer für *alle* Geschlechterrollen bilde. Und weil ansonsten der Text um mindestens 20 Seiten aufgebläht und der Lesefluss deutlich beeinträchtigt würde.

Apropos Text und Lesefluss. Mein besonderer Dank ergeht an Frau CLAUDIA SPLITTGERBER, Verlagsleitung Management und Wirtschaft, Frau ULRIKE WEISS, Lektorat, und Frau INGE PLATZ, Technik, für die überaus professionelle Unterstützung bei der Gestaltung dieses Buches.

Wien, im April 2020

HEINZ K. STAHL

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	V
Abbildungsverzeichnis	XI
1. Ausgangspunkte	1
1.1 Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement	1
1.2 Human Resource Management – Des Kaisers neue Kleider?	5
1.3 Das 3×5-Modell des Human-Resource-Managements	9
1.4 Ein Vorsatz: Kein Bullshit!	13
2. Die Bereitstellungsfunktionen	15
2.1 Personalplanung	15
2.1.1 Wozu Planung?	16
2.1.2 Strategische Planung und Personalplanung	18
2.1.3 Personalplanung mit dem Ressourcenprofil	20
2.1.4 Das Personal-Portfolio	23
2.1.5 Personalplanung mit der Szenariotechnik	24
2.1.6 Radikale Personalstrukturplanung „auf der grünen Wiese“	28
2.1.7 Berechnung von Personalbewegungen und Personalstand	29
2.1.8 Die Anwendung von Kennzahlen für die Personalplanung	30
2.2 Betriebliche Ausbildung	31
2.2.1 Verschiedene Lernorte	32
2.2.2 Berufsschule	34
2.2.3 Lehrbetrieb	34
2.2.4 Überbetriebliche Ausbildungsstätten	35
2.2.5 Die Juniorfirma als besonderer Lernort	36
2.2.6 Kooperation zwischen Lernorten	37
2.2.7 Die Qualität der betrieblichen Ausbildung	39
2.2.8 Betriebliche Ausbildung für schwache Lerner	42
2.3 Personalmarketing	45
2.3.1 Der Weg zum Personalmarketing	45
2.3.2 Internes Marketing als Brücke	47
2.3.3 Employer Branding – Der Weg zum Arbeitgeber der Wahl	49
2.3.4 Die Mitarbeiter als Zielgruppe	50
2.3.5 Der Leistungsmix des Arbeitgebers	54
2.3.6 Das Versprechen der Arbeitgebermarke	58
2.3.7 Die Mitarbeiter als Markenbotschafter	59
2.3.8 Die Stufen des Employer Branding	60

2.4	Personalsuche	62
2.4.1	Anforderungsprofil	62
2.4.2	Zwei Märkte	64
2.4.3	Interne Personalsuche mit geringer Beteiligung des Bewerbers	66
2.4.4	Externe Personalsuche mit geringer Beteiligung des Bewerbers	67
2.4.5	Interne Personalsuche mit hoher Beteiligung des Bewerbers	75
2.4.6	Externe Personalsuche mit hoher Beteiligung des Bewerbers	77
2.4.7	E-Recruiting	82
2.4.8	Die Sonderstellung des Talente-Pools	86
2.5	Personalauswahl	87
2.5.1	Auswählen heißt entscheiden	87
2.5.2	Die Problemlage der Personalauswahl	89
2.5.3	Urteilsverzerrungen	92
2.5.4	Möglichkeiten der Personalauswahl – eine kritische Sichtung	93
2.5.5	Spuren und Daten	95
2.5.6	Interaktion durch Interviews	97
2.5.7	Tests und Analysen	104
2.5.8	Tätigkeitsnahe Methoden und Verfahren	117
2.5.9	Multimodale Diagnostik	120
3.	Die Aktivierungsfunktionen	123
3.1	Performanz-Feedback	123
3.1.1	Von der Kompetenz zur Performanz	123
3.1.2	Feedback als perfekte Form des Lernens	125
3.1.3	Ziele und die Frage des WAS	126
3.1.4	Das Ressourcenprofil und die Frage des WIE	127
3.1.5	Das institutionalisierte Feedback	128
3.1.6	Besser als nichts: 90-Grad-Feedback	130
3.1.7	Hoher Anspruch: 180-Grad-Feedback	131
3.1.8	Mit Einschränkungen: 270-Grad-Feedback	133
3.1.9	Problematisch: 360-Grad-Feedback	134
3.1.10	Das anlassbezogene Feedback	136
3.1.11	Sowohl institutionalisiertes als auch anlassbezogenes Feedback	136
3.1.12	Empfehlungen für ein gelingendes Feedback	139
3.2	Personalentwicklung	141
3.2.1	Die Idee des Humankapitals	142
3.2.2	Zur Messung des Humankapitals	144
3.2.3	Kompetenz & Co. – Eine Begriffsklärung	145
3.2.4	Die sieben Handlungsfelder der Personalentwicklung	148

3.2.5	Personalentwicklung durch Enkulturation	149
3.2.6	Personalentwicklung durch Handlungslernen	151
3.2.7	Personalentwicklung durch externen Wissenserwerb	154
3.2.8	Personalentwicklung durch internen Wissenstransfer	157
3.2.9	Personalentwicklung durch Persönlichkeitsentwicklung	160
3.2.10	Personalentwicklung durch gemeinschaftliches Lernen	163
3.2.11	Personalentwicklung durch Laufbahnplanung	166
3.2.12	Systematik der Personalentwicklung	168
3.3	Führungsgestaltung	174
3.3.1	Management und Führung	174
3.3.2	Das klassische Verständnis von Führung	175
3.3.3	Die Wende durch Servant Leadership	176
3.3.4	Die Weiterentwicklung als Dienendes Führen	177
3.3.5	Die drei Säulen des Dienenden Führens	178
3.3.6	Führen anhand von individuellen Werten	181
3.3.7	Führen anhand von individuellen Motiven	183
3.3.8	Führen anhand des individuellen „Ressourcenprofils“	185
3.3.9	Zusammenschau	187
3.4	Entgelt- und Anreizgestaltung	188
3.4.1	Das Phänomen „Anreiz“	188
3.4.2	Leistungsmotivation: Natur und Kultur	190
3.4.3	Leistungsmotivation als Übersetzungsarbeit	191
3.4.4	Die Vergütung individueller Leistung	193
3.4.5	Mitarbeiterbeteiligungen als Anreiz	196
3.4.6	Anreizsysteme mit Wahlfreiheiten	199
3.4.7	Anreizsysteme und Fairness	203
3.5	Strukturen & Kultur	205
3.5.1	Zum Verständnis von Strukturen und Kultur	205
3.5.2	Das Prinzip der Ordnung	207
3.5.3	Stellenmanagement	209
3.5.4	Gegenmodelle zu Bürokratie und Hierarchie	214
3.5.5	Strukturen: Ein Fazit für das Human Resource Management	219
3.5.6	Organisationskultur	219
3.5.7	Kultur: Ein Fazit für das Human Resource Management	223
4.	Unterstützungsfunktionen	225
4.1	Leitlinien der Personalpolitik	225
4.1.1	Zweck der Personalpolitik	225
4.1.2	Flexibilisierung	226
4.1.3	Partizipation	227
4.1.4	Diversität	229
4.1.5	Familienfreundlichkeit	231
4.1.6	Bindung	233

4.2	Personalcontrolling	235
4.2.1	Controlling – ein Problemfall	235
4.2.2	Worauf sich Personalcontrolling konzentrieren sollte	236
4.2.3	Die organisatorische Verankerung des HRM	237
4.2.4	Personalcontrolling und die Digitalisierung im HRM	239
4.2.5	Ausgewählte Methoden des Personalcontrollings	241
4.2.6	Die Effektivität der Humanressourcen	244
4.2.7	Die Effizienz der Humanressourcen	248
4.2.8	Die Effektivität und Effizienz der HR-Prozesse	250
4.3	Konfliktmanagement & Mediation	253
4.3.1	Zum Wesen von sozialen Konflikten	254
4.3.2	Mögliche Ursachen von Konflikten	256
4.3.3	Die Eskalation von Konflikten	261
4.3.4	Die Rolle des Human-Resource-Managements	262
4.3.5	Mediation	264
4.4	Trennungsmanagement	265
4.4.1	Trennungskultur	265
4.4.2	Austritt – eine Frage des Abwägens	267
4.4.3	Das Austrittsgespräch	269
4.4.4	Freistellung – Einschnitte in das Humankapital	273
4.4.5	Das Freistellungsgespräch	276
4.5	Alters- und Gesundheitsmanagement	276
4.5.1	Grundlagen eines betrieblichen Altersmanagements	277
4.5.2	Betriebliches Altersmanagement in vier Schritten	278
4.5.3	Grundlagen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements	282
4.5.4	Krankmachende Faktoren der heutigen Arbeitswelt	283
4.5.5	Stress und Stressoren	288
4.5.6	Dauerstress und die Telomere	288
4.5.7	Resilienz	289
4.5.8	Herzratenvariabilität	290
4.5.9	Gesundheit und Human Resource Management	291
	Literaturverzeichnis	297
	Stichwortverzeichnis	303