

Einführung

Wie schön, dass Sie nicht der Meinung sind, Personalmanagement ließe sich allein »aus dem hohlen Bauch heraus« gestalten – denn sonst hätten Sie dieses Buch sicherlich nicht erworben! Sie scheinen ein gutes Gespür dafür zu haben, dass Personalmanagement einerseits eine durchaus befriedigende Aufgabe sein kann, andererseits aber auch eine herausfordernde Arbeit ist, für die Sie Fachwissen benötigen. Präsentiert werden daher Grundkenntnisse wie auch viele weiterführende hilfreiche Informationen, von denen Sie profitieren können. Sie werden den personalwirtschaftlichen Umgang mit Menschen im Unternehmen und mit Menschen im Umfeld des Unternehmens sicherer bewältigen. Sie werden Akzente setzen, die Ihr Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber machen oder dazu beitragen, dass Menschen sich engagiert für das Überleben und Wachsen Ihres Unternehmens einsetzen. Sie werden durch stimmige Personalarbeit zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen. In *Personalmanagement für Dummies* finden Sie das Handwerkszeug einer – Ihrer! – professionellen Personalarbeit.

Über dieses Buch

So verschieden Menschen sind, so verschieden muss man ihnen begegnen. Dies trifft besonders auf Unternehmen zu. Dort verbringt man üblicherweise den Großteil seiner Arbeitszeit und begegnet täglich vielen Personen. Als Akteur des betrieblichen Personalmanagements ist es Ihre Aufgabe, *für* das Unternehmen und seine dort beschäftigten Mitarbeiter zu wirken, aber auch *mit* ihnen gemeinsam.

Personalmanagement unterscheidet sich in einer Sache nicht wesentlich von anderen betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Finanzierung, Rechnungslegung oder Marketing: Ohne fundierte Kenntnis fachlicher Grundlagen stößt man schnell an die Grenzen der eigenen Gestaltungsfähigkeit. Personalmanagement ist viel zu wichtig, um es einer amateuraften Personalarbeit zu überlassen. Dennoch sind in der Praxis heutiger Unternehmen viele Personen, die Personalverantwortung tragen, nicht so »entscheidungssicher« im Personalmanagement, wie sie es eigentlich sein müssten.

Personalmanagement für Dummies will hier Abhilfe schaffen. Es betrachtet Personalmanagement unmittelbar handlungsorientiert und hangelt sich nicht von einem klassischen Personalmanagementfeld zum nächsten, sondern stellt konkrete Fragen, was das Personalmanagement in Bezug auf unterschiedliche Zielgruppen genau tun sollte und tun kann. So wird deutlich, dass Personalmanagement sich nicht allein auf die Mitarbeiter bezieht. Die klassische Personalarbeit von Unternehmen ist nur ein Teil der Aufgaben, die das Personalmanagement heutzutage übernimmt. Personalmanagement wird darüber hinaus als eine strategische Aufgabe begriffen, die frühzeitig und in viele Richtungen Fragen bedenken muss wie »Welche Personalarbeit hilft dem Unternehmen für sein Überleben?« oder »Wie kann das Personalmanagement wichtige Kooperationspartner ins Boot holen?«.

Im Vordergrund von *Personalmanagement für Dummies* steht eine zentrale Frage, die sich auch Ihnen in der Praxis stellt, wenn Sie Partnern im Unternehmen und in seinem Umfeld begegnen, von denen Sie »als Personaler etwas wollen«: Wie sollen Sie mit ihnen umgehen, damit Sie Ihre Ziele als Personaler umsetzen können? Von diesen Partnern gibt es eine Menge: nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die übrigen Führungskräfte im Unternehmen, die Unternehmensleitung, der Betriebsrat, Unternehmensberater, Zeitarbeiter, Gewerkschaften, Staat und Öffentlichkeit – um nur einige zu nennen. Alle sind wichtig für das Unternehmen und üben zugleich einen bestimmenden, aber jeweils unterschiedlichen Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Personalmanagements aus. Diese sogenannten Anspruchsgruppen liegen der Systematik des Buches *Personalmanagement für Dummies* zugrunde und bilden die Gliederungslogik.

Konventionen in diesem Buch

Die einzelnen Kapitel in diesem Buch können Sie unabhängig von anderen Kapiteln verstehen. Ohne Vorkenntnisse können Sie direkt dort mit dem Lesen beginnen, wo Sie Ihr Interesse hinführt. Sie können das Buch jedoch auch Kapitel für Kapitel durchgehen. Wo auch immer Sie beginnen: Sie finden die wichtigsten personalwirtschaftlichen Konzepte verständlich und praxisnah erläutert. Auf langatmige theoretische Ausführungen verzichte ich, dafür erkennen Sie anhand von Symbolen im Text (die ich weiter hinten in dieser Einführung erkläre) unmittelbar, wenn ich besondere Erklärungshinweise, Gestaltungshilfen und praktische Tipps, Fachbegriffe oder Gefahren hervorhebe.

Begriffe, die ich neu einführe, setze ich in *Kursivschrift* und erläutere sie direkt im Anschluss. Internetseiten und E-Mail-Adressen gebe ich in *Nichtproportionalschrift* an, damit sie Ihnen auffallen. Wenn Sie schnell Informationen aufnehmen möchten, können Sie die grauen Kästen zunächst überlesen, weil ich in ihnen vor allem zusätzliche Erläuterungen und Beispiele untergebracht habe. Am Ende dieses Buches finden Sie Literaturhinweise und -empfehlungen, dazu im Stichwortverzeichnis eine hilfreiche Navigationshilfe zu wichtigen Fachbegriffen.

Wenn ich in diesem Buch bei Begriffen, die auf Personengruppen verweisen, die männliche Form (grammatikalisch: das *generische Maskulinum*) wähle, so bezieht sich dies nicht auf das biologische Geschlecht, sondern auf das grammatische Geschlecht: Es umfasst in diesem Fall ganze Gruppen von Personen ohne Geschlechterdifferenzierung; die Begriffe beziehen sich von vornherein auf Angehörige aller Geschlechter.

Törichte Annahmen über den Leser

Sie haben sich dieses Buch sicherlich nicht gekauft, um Ihrem Umfeld zu signalisieren, dass Sie nur an der Oberfläche kratzen möchten. Denn genau das ist nicht der Anspruch von *Personalmanagement für Dummies*. Sie zeigen vielmehr, dass Sie in ein Fachgebiet einsteigen und es dann komplett überblicken wollen. *Personalmanagement für Dummies* hilft Ihnen

dabei: Mit vergleichsweise wenig Aufwand erschließen Sie sich die Welt des Personalmanagements und finden sich rasch darin zurecht. Damit sind Sie

- ✓ **kreativ:** Sie sind offen für Neues und bereit, Altes dafür über Bord zu schmeißen. Nicht alles, was »schon immer« zum Personalmanagement gesagt wurde, ist auch hilfreich. Sie suchen nach Methoden und Instrumenten, die zur heutigen Zeit passen.
- ✓ **bewegend:** Sie warten nicht nur, dass alles um Sie herum Ihre Probleme löst, sondern Sie wollen selbst anpacken. Im Personalmanagement heißt das vor allem, gute Entscheidungen zu treffen. Mit ihnen muss nicht jeder immer absolut zufrieden sein – aber das Gesamtpaket Ihrer Entscheidungen muss letztlich Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitern nützen.
- ✓ **professionell:** Sie wollen, dass Ihr Personalmanagement durch Ihr Mitwirken zur Visitenkarte Ihres Unternehmens wird – und zwar nicht zu irgendeiner x-beliebigen. Sondern zu einer Visitenkarte, die Ihr Unternehmen aufgrund Ihrer fachlichen Fähigkeiten strahlend dastehen lässt. Und das klappt nur, wenn Sie genau wissen, was Sie tun. Dann können Sie auch beruhigt die Verantwortung für Ihr Handeln übernehmen.

Personalmanagement ist ein Fachgebiet, das recht gut intuitiv erfassbar ist – was jedoch nicht bedeutet, dass die Inhalte für sich genommen reine Intuition wären. Im Gegenteil: Die dahinterstehende intensive Forschung ist sowohl empirisch basiert als auch theoretisch begründet. *Personalmanagement für Dummies* richtet sich an alle, die eine moderne Herangehensweise an das Personalmanagement erhalten wollen – um es zu verstehen, um es zu erklären, um es zu gestalten, um es einzufordern.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Auch wenn Sie die Kapitel dieses Buches im Wesentlichen unabhängig voneinander lesen können, folgt das Buch einer klaren Logik und ist systematisch aufgebaut. Jeder der fünf Teile dieses Buches befasst sich mit einer anderen Zielrichtung des Personalmanagements. Stellen Sie sich einen Stein vor, den Sie ins Wasser werfen und der Wellen verursacht: Das Zentrum bilden die Grundideen des Personalmanagements (Teil I), darum herum entdecken Sie Ihre Mitarbeiter als Gestaltungsfeld (Teil II), bevor Sie sich dem unternehmensinternen Umfeld öffnen (Teil III) und schließlich als äußersten Kreis das unternehmensexterne Umfeld ins Visier nehmen (Teil IV). Die breiteste Perspektive ergänzt dann der Top-Ten-Teil (Teil V). Die Einzelheiten dieser Teile stelle ich Ihnen im Folgenden vor.

Teil I: Die Grundlagen des Personalmanagements kennenlernen

Zunächst sollten Sie verstehen, was Personalmanagement ist und wie es sich zurzeit modernisiert, es sich also an die Rahmenbedingungen einer Wirtschaft im 21. Jahrhundert anpasst. Wenn Sie Personalmanagement gestalten wollen, benötigen Sie als Kompass ein personalstrategisches Selbstverständnis, an dem Sie Ihr Handeln ausrichten können.

Interessant und äußerst spannend wird es, wenn Personalmanagement sich nicht nur auf einzelne Menschen bezieht, sondern die gesamte Belegschaft als Sinn- und Wertegemeinschaft begreift: Spätestens dann wird Ihnen klar, dass Personalmanagement sich auch um die Unternehmenskultur kümmern muss. Schließlich möchte ich Sie mit dem Leitbild eines professionellen Personalmanagements dafür gewinnen, einen grundlegenden Qualitätsanspruch für die Personalarbeit zu definieren. Sie werden erkennen: Eine solche Professionalisierung zahlt sich letztlich für das gesamte Unternehmen aus.

Teil II: Die Mitarbeiter entdecken

In Teil II erfahren Sie, wie Sie die Kernaufgaben der traditionellen Personalarbeit in der heutigen Zeit bewältigen. Sie entdecken, wie Sie zukünftige Mitarbeiter beschaffen, neue Mitarbeiter willkommen heißen, die leistungsbereiten Mitarbeiter bei ihrer Arbeit begleiten, sie entlohnen und durch gute Personalführung an das Unternehmen binden, wie Sie sich von Mitarbeitern trennen und auch mit ehemaligen Mitarbeitern noch den Kontakt pflegen können. In diesem Teil setzen Sie sich also mit der jeden Tag neu abzuliefernden Personalarbeit auseinander, die Sie »nah am Menschen« erbringen, um diese so angenehm wie möglich zu guter Leistung anzuregen.

Teil III: Interne Verzahnung ist das A und O

In diesem Teil zeige ich Ihnen, dass Personalmanagement mehr umfasst als die unmittelbare Sorge um die Mitarbeiter. Im unternehmensinternen Umfeld sind nämlich einige Akteure am Werk, die einen bedeutenden Einfluss darauf haben, wie erfolgreich Sie Ihr Personalmanagement betreiben. So müssen Sie mit einem Betriebsrat genauso in Kontakt treten wie mit allen Führungskräften, die im Unternehmen verteilt sind. Auch die Unternehmensleitung möchte vom Personalmanagement unterstützt und informiert werden. Und nachdem Sie systematisch die Schnittstellen zu Produktions-, Finanz- und Rechnungslegungs- sowie IT-(Informationstechnologie-)Abteilung auf Sachverhalte hin abgeklopft haben, die sich auf die Mitarbeiter auswirken, können Sie schließlich sogar ein Personalmanagement für die eigene Personalabteilung entwerfen. Nicht zu vergessen sind die Auslandsstandorte, die ebenfalls auf Ihr Personalmanagement bauen. Je intensiver Sie unternehmensinterne Netzwerke knüpfen und pflegen, desto größer ist Ihre Chance, gute Arbeits- und Leistungsbedingungen herzustellen und damit zu Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit beizutragen.

Teil IV: Externe Partner mischen kräftig mit

Vielleicht hätten Sie nicht erwartet, dass auch unternehmensexterne Akteure etwas mit Ihrem Personalmanagement zu tun haben. Doch dies ist heutzutage häufiger der Fall, als man dies üblicherweise wahrnimmt. So verlagern einige Unternehmen ihre Personalarbeit teilweise auf externe Dienstleister oder leihen sich von externen Zeitarbeitsunternehmen Mitarbeiter aus. Externe Tarifpartner wie die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände beeinflussen die Bezahlung der Mitarbeiter, während externe Investoren neuerdings bohrend nachfragen, wie es ein Unternehmen denn bitte schön mit den Personalrisiken hält. Externe Unternehmensberatungen klinken sich in das Personalmanagement ein, der Staat fordert

Gesetzestreue und bietet seine Leistungen an, und ganz am Schluss will die externe Öffentlichkeit immer auch gut über alles Mögliche aus dem Inneren des Unternehmens informiert werden. Bei so vielen externen Bezügen wird schnell deutlich, dass Sie hier ebenfalls ein breites Betätigungsfeld für das Personalmanagement vorfinden.

Teil V: Der Top-Ten-Teil

Im abschließenden Teil möchte ich Sie – der guten Tradition von ... *für Dummies*-Büchern folgend – in die Lage versetzen, in übersichtlichen Zehnerpaketen komprimiertes Wissen zu erhalten, mit dem Sie als Personalmanagementprofi glänzen können. Hierzu zählen zehn Kernfragen erfolgreicher Personalarbeit ebenso wie zehn Erfolgsgrößen, an denen Sie sich messen lassen müssen, zehn Schritte zu einem kompetenten Auftreten als Personalmanagementstrategie ebenso wie zehn Vordenker modernen Personalmanagements, die Sie auf jeden Fall kennen sollten. Solchermaßen mit Personalmanagementwissen ausgestattet, sollten Sie sich bezüglich Personalmanagement auf sicherem Terrain fühlen.

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Im gesamten Buch habe ich einige Symbole eingesetzt, um Sie gezielt auf bestimmte interessante Punkte aufmerksam zu machen.



Bei diesem Symbol verweise ich Sie auf besonders wichtige Zusammenhänge und komme auf den entscheidenden Punkt.



Im Buch klingt Personalmanagement immer einfach, in der Praxis ist das Selbermachen aber viel schwerer. Damit die Umsetzung Ihrer Personalmanagementideen gelingt, präsentiere ich an dieser Stelle Gestaltungshilfen sowie praktische Tipps.



An dieser Stelle finden Sie Fachbegriffe zum Personalmanagement: Denn auch die Personalprofis haben ihre eigene Sprache und nutzen sie als ihr Handwerkszeug. Aber keine Angst vor diesem Spezialvokabular. Einmal gelernt, gewöhnen Sie sich schnell daran und machen es sogar zum Bestandteil Ihres eigenen Wortschatzes.



Hier lauert eine Gefahr! Meistens besteht sie darin, dass Probleme ohne viel Nachdenken mit der erstbesten Idee angegangen werden, die Ihnen in den Kopf kommt. Beobachten Sie sich und Ihre Umwelt mal, wie häufig der Satz »... da können wir doch *einfach mal* dieses oder jenes tun« fällt. *Einfach* ist meist gar nichts – denn auch in Situationen, in denen sich ein Sachverhalt vermeintlich einfach entscheiden lässt, können daraus recht schwerwiegende Konsequenzen erwachsen. Dieses Symbol warnt Sie also vor vorschnellem Entscheiden ohne vorheriges vertieftes Nachdenken über Fern- und Nebenwirkungen Ihrer »Einfach mal«-Entscheidung.

Wie es weitergeht

Dieses Buch bietet Ihnen einen breiten Einstieg in die faszinierende Welt des Personalmanagements von heute. Es ermöglicht Ihnen Standortbestimmung und Standortgestaltung zugleich. Selbstverständlich können Sie sich alle einzelnen Aspekte noch viel weiter erschließen (an ergänzender Literatur besteht kein Mangel) und Sie wissen ja: Man lernt niemals aus. Dennoch finden Sie ein reichhaltiges Basiswissen vor, das Sie in die Lage versetzt, verantwortlich mit Ihren Mitarbeitern und Ihrem personalwirtschaftlichen Umfeld umzugehen. Dabei steht es Ihnen vollkommen frei, dort mit dem Lesen zu beginnen, wo Sie möchten. Alle Kapitel sind kleine Mosaiksteine und das Gesamtbild erschließt sich nach und nach von selbst. Nach erfolgreicher Beschäftigung mit *Personalmanagement für Dummies* sollten Sie nicht nur – wie man so schön sagt – »in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen«. Sie sollten auch mit gutem Gewissen Ihre Antworten verantworten können!

Wenn Sie allerdings erwarten, dass man im Unternehmen alle Ihre Ideen und Impulse begierig aufsaugt wie ein trockener Schwamm, könnte es Ihnen passieren, dass Sie den berühmten »Praxisschock« erleiden. Denn häufig ist es so, dass immer dann, wenn jemand mit etwas Neuem kommt (also Sie!), zunächst einmal eine große Ablehnung möglicher Veränderung zu spüren ist.

An dieser Stelle sind Sie gefordert, Schwingungen auszusenden, also Ihre Ideen zu kommunizieren und Ihr Gegenüber zu faszinieren. Diskutieren Sie mit Kolleginnen und Kollegen, mit Entscheidern und Betroffenen, und holen Sie sich durchaus auch in Ihrem privaten Umfeld – natürlich unter Wahrung aller betrieblichen Geheimnisse – Anregungen, Einschätzungen und auch kritische Sichtweisen ein. Je vollständiger Ihr Bild von Ihren Gestaltungsmöglichkeiten und Ihren Gestaltungsgrenzen wird, desto besser. Je klarer Sie Ihre Position finden zwischen »es allen recht machen wollen« und »etwas Sinnvolles bewirken wollen«, desto weniger werden Sie für fremde Interessen instrumentalisiert. Und je mehr begeisternde Resonanz Sie bei anderen erzeugen, desto eher können Sie Ihre zuvor bewusst durchdachten Ideen auch zum Leben erwecken.