

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
-----------------------------	----

Tabellenverzeichnis	XVII
---------------------------	------

1 Personalmanagement als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmungsführung	1
--	----------

2 Theoretische Grundlagen des Personalmanagement	7
---	----------

2.1 Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung	7
--	---

2.2 Human Relations-Ansatz	10
----------------------------------	----

2.3 Motivationstheoretische Ansätze	11
---	----

2.3.1 Inhaltstheorien der Motivation	12
--	----

2.3.1.1 Bedürfnispyramide von Maslow	12
--	----

2.3.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	15
--	----

2.3.2 Prozesstheorien der Motivation	16
--	----

2.3.2.1 Gerechtigkeits Theorie von Adams	16
--	----

2.3.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom	18
--	----

2.3.2.3 Motivationsmodell von Porter/Lawler	21
---	----

2.3.3 Kritisches Fazit und Implikationen der motivationstheoretischen Ansätze für das Personalmanagement	22
---	----

2.4 Konfliktorientierter Ansatz	23
---------------------------------------	----

2.5 Kontingenzansatz	24
----------------------------	----

2.6 Systemansatz	25
------------------------	----

2.7 Ressourcenorientierter Ansatz	26
---	----

2.8 Personalökonomischer Ansatz	27
---------------------------------------	----

2.9 Integrierter Personalmanagement-Ansatz	31
--	----

3 Akteure des Personalmanagement	33
---	-----------

3.1 Individuelle Akteure	33
--------------------------------	----

3.1.1 Mitarbeiter	33
-------------------------	----

3.1.1.1 Arbeitnehmer	34
----------------------------	----

3.1.1.2 Arbeitnehmerähnliche	35
------------------------------------	----

3.1.1.3 Leiharbeiter	35
----------------------------	----

3.1.1.4 Beamte	37
3.1.2 Führungskräfte	37
3.2 Kollektive Akteure	40
3.2.1 Mitarbeitervertreter	40
3.2.1.1 Betriebsrat	40
3.2.1.2 Betriebliche Mitbestimmung	43
3.2.2 Personalabteilung	44
3.2.2.1 Aufgaben und Anforderungen	44
3.2.2.2 Organisation der Personalabteilung (Innenstruktur)	45
3.2.2.3 Hierarchische Einordnung der Personalabteilung in die Gesamtunternehmung (Außenstruktur)	47
3.2.2.4 Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter	48
3.2.2.5 Virtualisierung der Personalabteilung	52
3.2.2.6 Outsourcing des Personalmanagement	53
4 Bedingungen des Personalmanagement	55
4.1 Externe Bedingungen	55
4.1.1 Arbeitsrecht	55
4.1.1.1 Individuelles Arbeitsrecht	56
4.1.1.2 Kollektives Arbeitsrecht	58
4.1.2 Arbeitsmarkt	61
4.1.2.1 Dimensionen und Segmente des Arbeitsmarktes	61
4.1.2.2 Arbeitgeberimage	63
4.2 Interne Bedingungen	64
4.2.1 Unternehmungsstrategie	64
4.2.2 Internationalisierungsgrad	67
5 Instrumente des Personalmanagement	73
5.1 Personalbedarfsplanung und Personalbedarfsdeckung	73
5.1.1 Personalbedarfsplanung	74
5.1.1.1 Quantitative Personalbedarfsplanung (Personalbemessung)	74
5.1.1.1.1 Gegenstand und Ziele	74
5.1.1.1.2 Methoden	75
5.1.1.1.2.1 Summarische Methoden	75
5.1.1.1.2.2 Analytische Methoden	77
5.1.1.1.3 Praktische Bedeutung und Effizienz	80
5.1.1.2 Qualitative Personalbedarfsplanung	81
5.1.1.3 Interaktive Personalbedarfsplanung	83
5.1.2 Personalbeschaffung	85
5.1.2.1 Personalwerbung	85
5.1.2.1.1 Gegenstand und Ziele	85
5.1.2.1.2 Wege und Methoden	86
5.1.2.1.2.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibungen	86
5.1.2.1.2.2 Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften	87
5.1.2.1.2.3 Bundesagentur für Arbeit	88

5.1.2.1.2.4 Hochschulmarketing (Campus-Recruiting).....	88
5.1.2.1.2.5 Personalvermittler	89
5.1.2.1.2.6 Initiativbewerbung.....	89
5.1.2.1.2.7 Personalleasing.....	89
5.1.2.1.2.8 Internet (Electronic Recruiting).....	90
5.1.2.1.3 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	92
5.1.2.2 Bewerberauswahl	93
5.1.2.2.1 Gegenstand und Ziele	93
5.1.2.2.2 Kriterien und Verfahren	94
5.1.2.2.2.1 Bewerbungsunterlagen	94
5.1.2.2.2.2 Personalfragebogen	95
5.1.2.2.2.3 Einstellungsgespräche	96
5.1.2.2.2.4 Testverfahren.....	98
5.1.2.2.3 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	100
5.1.2.3 Personaleinstellung.....	102
5.1.3 Personalentwicklung.....	102
5.1.3.1 Gegenstand und Ziele	102
5.1.3.2 Inhalte.....	104
5.1.3.3 Methoden.....	106
5.1.3.4 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	111
5.1.4 Personalfreisetzung.....	112
5.1.4.1 Ursachen.....	112
5.1.4.2 Maßnahmen.....	113
5.1.4.2.1 Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen.....	114
5.1.4.2.2 Nichtverlängerung bzw. Kündigung von Personalleasingverträgen.....	114
5.1.4.2.3 Einstellungsstopp.....	115
5.1.4.2.4 Aufhebungsverträge	115
5.1.4.2.5 Frühzeitige Pensionierungen	115
5.1.4.2.6 Kündigungen bzw. Entlassungen	116
5.1.4.3 Outplacement	117
5.2 Personaleinsatz	119
5.2.1 Gestaltung des Arbeitsinhalts	119
5.2.1.1 Kriterien der Stellenspezialisierung.....	119
5.2.1.2 Individuumorientierte Aufgabengestaltung	120
5.2.1.3 Gruppenorientierte Aufgabengestaltung.....	123
5.2.1.4 Idiosynkratische Stellenbildung	130
5.2.2 Gestaltung des Arbeitsplatzes	132
5.2.2.1 Gestaltung von Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung	132
5.2.2.2 Virtualisierung des Arbeitsortes (Telearbeit)	133
5.2.3 Gestaltung der Arbeitszeit.....	135
5.2.3.1 Länge bzw. Dauer der Arbeitszeit (Chronometrie)	135
5.2.3.2 Lage der Arbeitszeit (Chronologie).....	137
5.2.3.3 Arbeitspausen	137
5.2.3.4 Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung.....	138
5.2.3.5 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	143

5.3	Personalentlohnung	145
5.3.1	Ziele der Personalentlohnung	145
5.3.1.1	Gewährleistung der Arbeitsleistung und -zufriedenheit	145
5.3.1.2	Induzierung eines strategiekonformen Verhaltens	146
5.3.1.3	Gewährleistung der Entgeltgerechtigkeit	147
5.3.2	Kriterien und Verfahren der Entgeltdifferenzierung	148
5.3.2.1	Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung	148
5.3.2.2	Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung	152
5.3.2.3	Erfolgsabhängige Entgeltdifferenzierung	154
5.3.2.4	Qualifikationsabhängige Entgeltdifferenzierung	157
5.3.2.5	Statusabhängige Entgeltdifferenzierung	158
5.3.3	Auswahl bzw. Kombination der Entgeltformen	159
5.3.3.1	Monetäre Entgeltbestandteile	160
5.3.3.1.1	Fixe Entgeltbestandteile: Zeitlohn bzw. Grundgehalt	160
5.3.3.1.2	Variable Entgeltbestandteile: Zuschläge und Kapitalbeteiligung	161
5.3.3.2	Nicht-monetäre Entgeltbestandteile	163
5.3.3.3	Cafeteria-Systeme	164
5.3.4	Festlegung der absoluten Entgelthöhe	166
5.4	Personalführung	170
5.4.1	Phasen des Führungsprozesses	171
5.4.1.1	Führungsphilosophie (Menschenbild der Führungskräfte).....	171
5.4.1.2	Entscheidungsfindung	173
5.4.1.3	Entscheidungsdurchsetzung	175
5.4.1.4	Entscheidungskontrolle	177
5.4.2	Führungstheorien	178
5.4.2.1	Eigenschaftstheorien	178
5.4.2.2	Verhaltenstheorien	180
5.4.2.3	Situationstheorien	183
5.4.2.3.1	3-D-Programm von Reddin	183
5.4.2.3.2	Kontingenztheorie der Personalführung von Fiedler.....	185
5.4.2.3.3	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	188
5.4.2.4	Praktische Bedeutung und Effizienz	191
5.4.3	Personalführung in symbolischer Perspektive: Der Ansatz der Organisationskultur	192
5.4.4	Personalführung in struktureller Perspektive: Der Ansatz der Postmoderne.....	194
6	Personalcontrolling	199
6.1	Gegenstand und Ziele des Personalcontrolling	199
6.2	Instrumente und Methoden des Personalcontrolling	201
6.3	Kennzahlensysteme	203
6.3.1	Sozialbilanzen	204
6.3.2	Humanvermögensrechnung	204
6.3.3	Instrumentenorientierter Ansatz.....	207

6.3.4 Akteursorientierter Ansatz	209
6.3.5 Balanced Scorecard-Ansatz	212
6.4 Organisation des Personalcontrolling	214
6.4.1 Aufbauorganisation.....	214
6.4.2 Ablauforganisation.....	215
6.5 Voraussetzungen und Grenzen des Personalcontrolling.....	217
Abkürzungsverzeichnis.....	221
Literaturverzeichnis.....	223
Firmenverzeichnis	249
Stichwortverzeichnis	251

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1.	Von der Personaladministration zum Personalmanagement	3
Abb. 2.1.	Leistungsdeterminanten im Ansatz der wissenschaftlichen Betriebsführung.....	8
Abb. 2.2.	Leistungsdeterminanten im Human Relations-Ansatz	10
Abb. 2.3.	Bedürfnispyramide von Maslow	13
Abb. 2.4.	Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen nach Herzberg	15
Abb. 2.5.	Zusammenhang zwischen Valenz, Erwartungen und Instrumentalität in der VIE-Theorie.....	19
Abb. 2.6.	Motivationsmodell von Porter/Lawler	21
Abb. 2.7.	Klassifikation unternehmerischer Ressourcen	26
Abb. 2.8.	Integrierter Personalmanagement-Ansatz	31
Abb. 3.1.	Akteure des Personalmanagement	33
Abb. 3.2.	Typen von Mitarbeitern	34
Abb. 3.3.	Grundstruktur des Personalleasing.....	36
Abb. 3.4.	Kontinuum der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Personal- und Fachabteilung	39
Abb. 3.5.	Geltungsbereich der Gesetze zur betrieblichen Mitbestimmung.....	43
Abb. 3.6.	Funktionalorganisation des Personalmanagement	45
Abb. 3.7.	Objektorganisation des Personalmanagement.....	46
Abb. 3.8.	Organisation des Personalmanagement nach funktionalen und objektbezogenen Kriterien	47
Abb. 3.9.	Beispiel einer virtuellen Personalabteilung.....	52
Abb. 4.1.	Bereiche und wichtige Rechtsquellen des Arbeitsrechts	56
Abb. 4.2.	Ablauf von Tarifverhandlungen	60
Abb. 4.3.	Merkmale des Führungsstils in unterschiedlichen Kulturen	70
Abb. 4.4.	Idealtypische Karrieremuster im internationalen Vergleich.....	71
Abb. 5.1.	Phasen der Personalbedarfsplanung und Personalbedarfsdeckung	73
Abb. 5.2.	Verfahren zur Beurteilung des Qualifikationspotenzials von Mitarbeitern.....	82
Abb. 5.3.	Aggregation von Eignungsprofilen mit Hilfe von Personalportfolios	83
Abb. 5.4.	Interaktive Personalbedarfsplanung	84
Abb. 5.5.	Methoden der Personalentwicklung	106
Abb. 5.6.	Ursachen der Personalfreisetzung	113
Abb. 5.7.	Maßnahmen der Personalfreisetzung	114
Abb. 5.8.	Gestaltungsparameter des Personaleinsatzes.....	119
Abb. 5.9.	Kriterien und Auswirkungen effizienter Aufgabengestaltung.....	121

Abb. 5.10.	Merkmale der Job Rotation.....	122
Abb. 5.11.	Merkmale der Aufgabenerweiterung und Aufgabenbereicherung ...	123
Abb. 5.12.	Formen institutionalisierter Gruppenarbeit	125
Abb. 5.13.	Einflussfaktoren auf die Effizienz der Gruppenarbeit.....	128
Abb. 5.14.	Aufgabenorientierte und idiosynkratischen Stellenbildung	131
Abb. 5.15.	Idealtypischer Verlauf der Erholungskurve	138
Abb. 5.16.	Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung	139
Abb. 5.17.	Aufgaben der Personalentlohnung	145
Abb. 5.18.	Anreizformen	160
Abb. 5.19.	Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	161
Abb. 5.20.	Phasen des Führungsprozesses.....	170
Abb. 5.21.	Führungsstilkontinuum von Tannenbaum/Schmidt	174
Abb. 5.22.	Management by Objectives als Kreislaufschema.....	176
Abb. 5.23.	Verhaltensgitter von Blake/Mouton.....	182
Abb. 5.24.	Führungsstile im 3-D-Programm von Reddin.....	184
Abb. 5.25.	Modell zur Analyse von Führungssituationen nach Fiedler.....	186
Abb. 5.26.	Zusammenhang zwischen Führungssituation, Führungsstil und Führungseffizienz	187
Abb. 5.27.	Entscheidungsbaum zum Auffinden des effizientesten Führungsstils nach Vroom/Yetton	189
Abb. 5.28.	Ebenen der Organisationskultur.....	193
Abb. 6.1.	Elemente des Personalcontrolling.....	199
Abb. 6.2.	Formen von Kennzahlen	202
Abb. 6.3.	Komponenten des Human Capital in der Saarbrücker Formel.....	206
Abb. 6.4.	Phasen des Controllingprozesses	216
Abb. 6.5.	Formen und Folgen der Arbeitszufriedenheit	218

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1.	Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement	2
Tab. 2.1.	Implikationen der VIE-Theorie für das Personalmanagement	20
Tab. 3.1.	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach dem BetrVG	41
Tab. 3.2.	Hierarchische Eingliederung des Personalbereichs	48
Tab. 3.3.	Grundstruktur und Dimensionen des Wertschöpfungscenter-Konzepts.....	49
Tab. 3.4.	Kriterien der Service- und Management-Dimension des Wertschöpfungscenter-Konzepts.....	50
Tab. 3.5.	Merkmale von Cost-, Revenue- und Profit-Centern.....	51
Tab. 3.6.	Vor- und Nachteile des Outsourcing von Personalaufgaben.....	54
Tab. 4.1.	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	57
Tab. 4.2.	Einflüsse des Arbeitsmarktes auf das Personalmanagement	61
Tab. 4.3.	Arbeitgeberimage deutscher Großunternehmungen.....	63
Tab. 4.4.	Einfluss der Geschäftsbereichsstrategie auf unterschiedliche Instrumente des Personalmanagement	64
Tab. 4.5.	Einfluss der Lebenszyklusphase auf unterschiedliche Instrumente des Personalmanagement	66
Tab. 4.6.	Kulturmerkmale ausgewählter Länder	68
Tab. 5.1.	Vorteile der internen und externen Personalwerbung	86
Tab. 5.2.	Kennzahlen ausgewählter Jobbörsen.....	90
Tab. 5.3.	Gütekriterien von Verfahren der Bewerberauswahl	93
Tab. 5.4.	Bestandteile von Arbeitszeugnissen	94
Tab. 5.5.	Formulierungen in Arbeitszeugnissen und deren Interpretation	95
Tab. 5.6.	Beobachtungs- und Beurteilungsprobleme in Interviews.....	96
Tab. 5.7.	Offenbarungspflichten, Frage- und Lügerechte in Vorstellungsgesprächen.....	97
Tab. 5.8.	Praktische Bedeutung unterschiedlicher Verfahren der Bewerberauswahl (mittlere Führungskräfte) in ausgewählten Ländern (in %) 100	
Tab. 5.9.	Prognosevalidität unterschiedlicher Verfahren der Bewerberauswahl in empirischen Untersuchungen	101
Tab. 5.10.	Phasen der beruflichen Entwicklung.....	103
Tab. 5.11.	Inhalte der Personalentwicklung	105
Tab. 5.12.	Ziele ausgewählter Corporate Universities in Deutschland	110
Tab. 5.13.	Vor- und Nachteile der Stellenspezialisierung	120
Tab. 5.14.	Zentrale Ergebnisse der MIT-Studie	124
Tab. 5.15.	Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit.....	127

Tab. 5.16. Psychologische Wirkungen von Farben.....	132
Tab. 5.17. Raum- und Zeitdimensionen der Telearbeit.....	134
Tab. 5.18. Ziele der Arbeitszeitgestaltung	135
Tab. 5.19. Tarifliche Arbeitszeit eines Industriearbeiters in ausgewählten Ländern im Jahre 2002.....	143
Tab. 5.20. Verfahren der Arbeitsbewertung.....	149
Tab. 5.21. Beispiel zum Lohngruppenverfahren in der Metall- und Elektro- industrie des Saarlandes.....	150
Tab. 5.22. Bewertung von Arbeitsanforderungen nach dem Genfer Schema	151
Tab. 5.23. Vor- und Nachteile von internen Kriterien der erfolgsabhängigen Entgeltdifferenzierung.....	155
Tab. 5.24. Strategieabhängige Differenzierung der Beteiligungsbasis bei der erfolgsabhängigen Entgeltdifferenzierung	156
Tab. 5.25. Mögliche Leistungsangebote eines Cafeteria-Systems	165
Tab. 5.26. Wertschöpfungsrechnung der Volkswagen AG	167
Tab. 5.27. Personalzusatzkosten im produzierenden Gewerbe in Deutschland .	168
Tab. 5.28. Arbeitskosten im verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2002 im internationalen Vergleich	169
Tab. 5.29. Menschenbilder nach McGregor.....	171
Tab. 5.30. Klassifikation idealtypischer Führungsstile nach Max Weber.....	181
Tab. 5.31. LPC-Skala von Fiedler.....	185
Tab. 5.32. Führungsstile nach Vroom/Yetton	190
Tab. 6.1. Personal-Kennzahlensystem von Schulte (Teil I)	208
Tab. 6.2. Personal-Kennzahlensystem von Schulte (Teil II).....	209
Tab. 6.3. Dimensionen, Kriterien und Indikatoren der Personalmanagement-Effizienz.....	210
Tab. 6.4. Beispiel einer Balanced Scorecard für die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter.....	213
Tab. 6.5. Bewertung alternativer Zuordnungsformen des Personalcontrolling	215
Tab. 6.6. Beispiel für ein Kennzahlenblatt.....	217