

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	19
1 Gegenstand und Aufgabenbereich der Personalwirtschaftslehre	23
11 Personalwirtschaftslehre als Wissenschaft	25
11.1 Erkenntnisgegenstand und Orientierung der Personalwirtschaftslehre	26
11.2 Wissenschaftlicher Standort der Personalwirtschaftslehre im Rahmen der Sozialwissenschaften	29
11.3 Praxisbezug der Personalwirtschaftslehre	31
Weiterführende Literatur	35
Kontrollfragen	35
12 Personalwirtschaftliche Theorien	37
12.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Probleme	37
12.11 Beschreibungsfunktion der Wissenschaft	37
12.12 Theorien als wissenschaftliche Erklärungsinstrumente	38
12.13 Prognose- und Gestaltungsfunktion von Theorien	42
12.2 Beispiele personalwirtschaftlich bedeutsamer Theorien	44
Weiterführende Literatur	55
Kontrollfragen	55

13 Personalwirtschaftliche Ziele	57
13.1 Personalwirtschaftliche Zielbildungsprozesse im Rahmen des Zielsystems der Organisation	58
13.2 Arbeitsleistung als personalwirtschaftliche Zielkomponente (ökonomische Effizienz)	65
13.2.1 Definition der Arbeitsleistung	66
13.2.2 Bestimmungsgrößen der Arbeitsleistung	67
13.2.3 Personalwirtschaftliches Leistungs-Kosten-Verhältnis	70
13.3 Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter als personalwirt- schaftliche Zielkomponente (soziale Effizienz)	72
13.3.1 Ein Katalog von Mitarbeiterbedürfnissen	72
13.3.2 Arbeitszufriedenheit als Indikator für soziale Effizienz	75
13.3.3 Ableitung kollektiver Mitarbeiterinteressen aus den Individualbedürfnissen	77
13.4 Verträglichkeit von personalwirtschaftlichen Zielen	79
13.4.1 Komplementarität und Konkurrenz von ökonomischer und sozialer Effizienz	79
13.4.2 Konzeption eines Interessenausgleiches zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz	80
Weiterführende Literatur	84
Kontrollfragen	84
14 Bezugsrahmen: Personalwirtschaft als Erklärung und Hand- habung von Konflikten	87
14.1 Begründung des Bezugsrahmens	87
14.2 Grundbegriffe der Konfliktdanalyse	88
14.2.1 Konfliktursache und Konfliktanlässe	89
14.2.2 Konfliktparteien	91
14.2.3 Konfliktprozesse und Konflikthandhabung	91
14.2.3.1 Prozeßcharakteristika	91
14.2.3.2 Verlaufsformen	93
14.2.3.3 Institutionelle Rahmenbedingungen	95
14.2.3.4 Konflikthandhabung und Konfliktmanagement	96
14.3 Funktionalität und Disfunktionalität von Konflikten	97
14.3.1 Konfliktwirkungsmatrix	97
14.3.2 Zustandekommen von Funktionalitäten und Disfunktionalitäten	98
14.3.3 Interdependenzen der Konfliktwirkungen	101
Weiterführende Literatur	103
Kontrollfragen	103

15	Personalwirtschaftliche Aktivitätsbereiche	105
15.1	Begriffbestimmung und Zusammenhang von Planung, Führung und Verwaltung	105
15.2	Personalplanung	107
15.21	Gegenstand und Methoden der Personalplanung	107
15.22	Stellung der Personalplanung innerhalb der organisatorischen Gesamtplanung	108
15.23	Probleme der Personalplanung	109
15.24	Konfliktwirkungen der Personalplanung	111
15.3	Personalführung (Mitarbeiterführung)	112
15.31	Bedeutungswandel der Personalführung	112
15.32	Führungsbegriff und Ebenen der Führung in Organisationen	113
15.33	Grundfunktionen der Personalführung	113
15.33.1	Normative Funktionen der Personalführung	113
15.33.2	Empirisch ermittelte Funktionen der Personalführung	115
15.34	Führungsstil und Führungsverhalten	116
15.35	Theorien und Modelle der Führung	122
15.36	Führungseffizienz	126
15.36.1	Kriterien der Führungseffizienz	126
15.36.2	Führungsverhalten als Determinate der Führungseffizienz	127
15.36.3	Die Theorie der Führungseffizienz von Fiedler	128
15.36.4	Situative Einflußgrößen der Führungseffizienz	131
15.4	Personalverwaltung	132
15.41	Aufgaben der Personalverwaltung	132
15.42	Probleme und Konfliktwirkungen der Personalverwaltung	135
	Weiterführende Literatur	136
	Kontrollfragen	137
2	Personalwirtschaftliche Konfliktfelder	139
21	Stellenbesetzung	141
21.1	Entscheidungstatbestände	141
21.2	Ursachen von Konflikten aus der Stellenbesetzung	143
21.21	Zielkonkurrenz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz	143
21.22	Streben nach Machtsicherung	147
21.23	Konkurrierende Mitarbeiterziele	148
21.3	Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen der Stellenbesetzung	149
21.31	Konfliktanlässe	149
21.31.1	Anlässe aus dem Zielkonflikt zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz	149

21.31.2	Anlässe aus dem Streben nach Machtsicherung	151
21.31.3	Anlässe für Konflikte zwischen Mitarbeitern	152
21.32	Konfliktverlauf und Konfliktfolgen.	152
21.4	Ausgangspunkte für die Konflikthandhabung	154
	Weiterführende Literatur.	155
	Kontrollfragen	155
22	Arbeitsstrukturierung	157
22.1	Entscheidungstatbestände	157
22.2	Ursachen von Konflikten aus der Arbeitsstrukturierung	161
22.21	Zielkonkurrenz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz.	161
22.21.1	Arbeitsstrukturierung aus der Sicht ökonomischer Effizienz	162
22.21.2	Arbeitsstrukturierung aus der Sicht sozialer Effizienz	163
22.22	Konkurrierende Mitarbeiterziele.	171
22.3	Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen der Arbeitsstrukturierung.	172
22.31	Konfliktanlässe und Konfliktverläufe	172
22.32	Konfliktfolgen	174
22.32.1	Konfliktauswirkungen auf die ökonomische Effizienz.	174
22.32.2	Konfliktauswirkungen auf die soziale Effizienz	175
22.4	Ausgangspunkte für die Konflikthandhabung	179
	Weiterführende Literatur.	179
	Kontrollfragen	179
23	Wertschöpfungsverteilung	181
23.1	Entscheidungstatbestände	181
23.2	Ursachen von Konflikten aus der Wertschöpfungsverteilung.	183
23.21	Zielkonkurrenz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz.	185
23.22	Informationsbedingte Konflikte	187
23.23	Konkurrierende Mitarbeiterziele.	188
23.3	Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen der Wertschöpfungsverteilung	189
23.31	Konfliktanlässe	189
23.32	Konfliktverlauf und Konfliktfolgen.	191
23.4	Ausgangspunkte für die Konflikthandhabung	192
	Weiterführende Literatur.	193
	Kontrollfragen	193

24 Sozio-funktionale Beziehungen	195
24.1 Ebenen sozio-funktionaler Beziehungen und deren Konflikt- potential	196
24.1.1 Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern	196
24.1.2 Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen	197
24.1.2.1 Die formale Arbeitsgruppe	197
24.1.2.2 Die informelle Arbeitsgruppe (Grundzüge der Gruppen- dynamik).	198
24.1.3 Konfliktpotentiale sozio-funktionaler Beziehungen	206
24.2 Konfliktursachen und Konfliktparteien im Rahmen sozio- funktionaler Beziehungen	209
24.3 Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen soziefunktionaler Beziehungen.	210
24.3.1 Zielkonflikte	210
24.3.2 Persönlichkeitsbedingte Konflikte.	214
24.3.3 Informationsbedingte Konflikte	216
24.4 Ausgangspunkte für Konflikthandhabung.	218
Weiterführende Literatur.	219
Kontrollfragen	219
25 Koordination.	221
25.1 Funktionen und Formen der Koordination.	221
25.2 Koordinationsebenen personalwirtschaftlicher Entscheidungen	224
25.2.1 Integration der Personalplanung in die organisatorische Gesamtplanung.	225
25.2.2 Koordination personalwirtschaftlicher Maßnahmen	226
25.3 Ursachen von Koordinationskonflikten	228
25.3.1 Zielbedingte Konflikte	228
25.3.2 Informationsbedingte Konflikte	231
25.4 Anlässe, Verlauf und Folgen von Koordinationskonflikten . . .	232
25.4.1 Konfliktanlässe	232
25.4.2 Konfliktverlauf und Konfliktfolgen.	235
25.5 Ausgangspunkte für die Konflikthandhabung	236
Weiterführende Literatur.	237
Kontrollfragen	237

3 Externe Rahmenbedingungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen und Konflikte	239
31 Mitbestimmung der Arbeitnehmer.	245
31.1 Definition und Abgrenzung der Mitbestimmung gegenüber verwandten Konzepten	245
31.2 Dimensionen der Mitbestimmung	246
31.3 Die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen	248
31.31 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).	248
31.32 Montanmitbestimmungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz.	253
31.4 Konfliktaspekte der Mitbestimmung	255
31.5 Auswirkungen der Mitbestimmung auf ökonomische und soziale Effizienz	258
31.51 Mitbestimmung und ökonomische Effizienz	259
31.52 Mitbestimmung und soziale Effizienz	261
Weiterführende Literatur.	264
Kontrollfragen	264
32 Arbeitsrechtliche Bestimmungen.	265
32.1 Charakterisierung und Aufgabe des Arbeitsrechtes	265
32.2 Die wichtigsten arbeitsrechtlichen Bestimmungen	266
32.21 Quellen des Arbeitsrechtes	266
32.22 Ausgewählte arbeitsrechtliche Einzelaspekte	269
32.22.1 Recht des Arbeitsverhältnisses	269
32.22.2 Arbeitskampf und Arbeitskampfrecht	271
Weiterführende Literatur.	273
Kontrollfragen	273
33 Gesellschaftliche Erwartungen	275
33.1 Grundstruktur der Beziehungen von Gesellschaft und Personalwirtschaft	275
33.2 Gesellschaftlich bedeutsame Wirkungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen	276
33.3 Gesellschaftliche Forderungen an personalwirtschaftliche Entscheidungen.	278
33.4 Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und personalwirtschaftlichen Aktivitäten	279

Weiterführende Literatur.	281
Kontrollfragen	281
34 Technologie und Arbeitsmarkt	283
34.1 Technischer Fortschritt	283
34.2 Arbeitsmarkt	286
34.21 Arbeitsmarktpolitische Grundlagen.	286
34.22 Personalwirtschaftliche Auswirkungen der Arbeitsmarkt- situation	288
Weiterführende Literatur.	290
Kontrollfragen	290
4 Instrumente zur Handhabung personalwirtschaftlicher Konflikte.	291
41 Instrumente der Stellenbesetzung	293
41.1 Personalbedarfsermittlung	293
41.11 Gegenstand und Aufgaben der Personalbedarfsermittlung	293
41.12 Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs	298
41.12.1 Ermittlung des quantitativen Bruttoperonalbedarfs.	298
41.12.2 Ermittlung des qualitativen Bruttoperonalbedarfs.	301
41.13 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs.	301
41.13.1 Analyse des gegenwärtigen Arbeitspotentials.	302
41.13.2 Prognose von Änderungen des gegenwärtigen Arbeit- kräftepotentials.	302
41.13.3 Nettopersonalbedarf als Ausgangspunkt für Entscheidungen der Stellenbesetzung	304
41.2 Personalbeschaffung.	305
41.21 Gegenstand und Aufgaben der Personalbeschaffung	305
41.22 Informationsbedarf für Personalbeschaffungsentscheidungen.	308
41.23 Möglichkeiten der Personalbeschaffung	309
41.23.1 Interne Personalbeschaffung	309
41.23.2 Externe Personalbeschaffung	311
41.24 Personalwerbung	312
41.25 Personalauswahl	315
41.25.1 Personalauswahl bei externer Personalbeschaffung.	316
41.25.2 Personalauswahl bei interner Personalbeschaffung	320
41.3 Personaleinsatz	320

41.31	Anforderungs-, Fähigkeits- und Bedürfnisanalyse	321
41.32	Lösungsverfahren zur Handhabung des Zuordnungsproblems . .	325
41.32.1	Quantitative Zuordnung	325
41.32.2	Qualitative Zuordnung	325
41.32.3	Anwendungsgrenzen und Konflikthandhabungspotential der Lösungsverfahren	330
41.33	Personaleinführung und betriebliche Sozialisation	332
41.4	Personalentwicklung	335
41.41	Gegenstand und Aufgaben der Personalentwicklung	335
41.42	Ermittlung von Entwicklungsbedarf und Entwicklungspotential	337
41.43	Bereiche der Personalentwicklung	340
41.43.1	Aus- und Weiterbildung	340
41.43.2	Organisatorische Aufstiegsplanung	345
41.44.	Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung	348
41.5	Personalfreistellung	350
41.51	Gegenstand und Aufgaben der Personalfreistellung	350
41.52	Interne Personalfreistellung	352
41.53	Externe Personalfreistellung	353
41.54	Personalfreistellungsmaßnahmen unter Konflikt- und Effizienzaspekten	355
	Weiterführende Literatur	356
	Kontrollfragen	357
42	Instrumente der Arbeitsstrukturierung	359
42.1	Frühe Ansätze zur Arbeitsgestaltung	359
42.1.1	Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management)	359
42.1.2	Die Human-Relations-Lehre	361
42.2	Gestaltung des Arbeitsinhaltes	362
42.2.1	Arbeitsinhaltliche Gestaltung nach Kriterien der ökonomi- schen Effizienz	362
42.2.1.1	Bewegungs- und Zeitstudien	362
42.2.1.2	Bewertung des Zeit- und Bewegungsstudiums	367
42.2.2	Ansätze arbeitsinhaltlicher Gestaltung unter spezieller Be- rücksichtigung sozialer Kriterien	368
42.2.2.1	Humanisierung der Arbeit (HdA)	368
42.2.2.2	Sozio-technischer Ansatz	372
42.2.2.3	Menschengerechte Gestaltung von Fließarbeit	374
42.3	Gestaltung der technischen Arbeitsbedingungen	375
42.3.1	Gestaltungsinstrument „Ergonomie“	375
42.3.2	Unfallverhütung und Arbeitssicherheit	376

42.4	Gestaltung der Arbeitsumgebung	378
42.5	Gestaltung der Arbeitszeit	379
42.51	Länge der Arbeitszeit	380
42.52	Lage der Arbeitszeit	381
42.52.1	Arbeitstägliche Verteilung der Arbeitszeit	381
42.52.2	Urlaubsgestaltung	383
Weiterführende Literatur.		384
Kontrollfragen		384
43	Instrumente der Wertschöpfungsverteilung	385
43.1	Der Zusammenhang zwischen Entgelt, Leistung und Zufriedenheit	387
43.2	Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	391
43.3	Entgeltpolitisches Instrumentarium.	394
43.31	Entscheidungen über anforderungsbezogene Entgelt- anteile (Lohnsätze)	395
43.31.1	Arbeitsbewertung	395
43.31.2	Anforderungsbezogene Entgeltdifferenzierung	404
43.32	Entscheidungen über den Entlohnungsgrundsatz (Lohnform).	407
43.32.1	Alternativen der Entscheidung über den Entlohnungs- grundsatz.	407
43.32.2	Kriterien der Entscheidung über den Entlohnungs- grundsatz.	411
43.33	Entscheidungen über leistungsbezogene Zulagen	414
43.33.1	Gegenstand und Konfliktpotential der Leistungsbewertung	414
43.33.2	Indikatoren und Bewertung der individuellen Leistung	416
43.34	Soziale Leistungen	421
43.34.1	Arten freiwilliger sozialer Leistungen	423
43.34.2	Das Konflikthandhabungspotential der freiwilligen Sozialleistungen	425
43.4	Erfolgsbeteiligung	426
43.41	Formen der Erfolgsbeteiligung.	427
43.42	Verteilung und Verwendung der Erfolgsanteile	431
43.43	Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.	432
43.44	Konflikthandhabungspotential der Erfolgsbeteiligung.	435
43.5	Außertarifliche Zulagen	436
43.6	Lohnstruktur und Lohnkosten.	436
Weiterführende Literatur.		438
Kontrollfragen		438

44	Instrumente zur Gestaltung sozio-funktionaler Beziehungen.	439
44.1	Strukturelle Rahmenbedingungen und Ebenen der Konflikt- handhabung	439
44.2	Strukturelle Gestaltungsmaßnahmen	441
44.21	Führungsgrundsätze	442
44.22	Führungsmodelle	445
44.3	Beziehungsverändernde Maßnahmen	447
44.31	Formale Auflösung der Beziehung	447
44.32	Ansatzpunkte zur Veränderung der Beziehungen durch verhaltensbeeinflussende Maßnahmen	448
44.32.1	Einflußnahme auf das Verhalten des Vorgesetzten durch Führungsschulung	448
44.32.2	Allgemeine Instrumente zur Verhaltensänderung (gruppen- dynamische Verfahren).	450
	Weiterführende Literatur.	454
	Kontrollfragen	454
45	Koordinationsmechanismen und Koordinationsinstrumente.	455
45.1	Koordination durch strukturelle Gestaltung	455
45.11	Organisatorische Eingliederung der Personalwirtschaft	456
45.11.1	Hierarchische Einordnung der Personalwirtschaft.	456
45.11.2	Organisatorische Gliederung der Personalwirtschaft.	457
45.12	Strukturen dezentraler Koordination.	460
45.12.1	Matrix-Organisation	460
45.12.2	Autonome Gruppen.	462
45.2	Koordination durch Information	464
45.21	Informationsfunktion der Personalverwaltung.	464
45.22	Personalinformationssysteme	465
45.22.1	Gestaltungsansätze.	466
45.22.2	Kontextverlust und Datenschutz als Begrenzungsfaktoren des Einsatzes von Personalinformationssystemen	470
45.23	Sozialpotentialbericht	474
45.23.1	Ansätze des Human-Resource-Accounting	475
45.23.2	Innerbetriebliche Einstellungsforschung.	480
45.23.3	Inhalt und Funktion eines Sozialpotentialberichtes	483
45.24	Vorschlags- und Beschwerdewesen	486
45.24.1	Betriebliches Vorschlagswesen	487
45.24.2	Beschwerdewesen	492
	Weiterführende Literatur.	494
	Kontrollfragen	495

ANMERKUNGEN.....	497
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	515
LITERATURVERZEICHNIS	517
STICHWORTVERZEICHNIS	538