

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	15
1 Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre	19
1.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	19
1.1.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen	19
1.1.2 Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	25
1.1.3 Betriebswirtschaftslehre als Begriff	26
1.1.4 Faktortheorietischer Ansatz der BWL	30
1.1.5 Entscheidungsorientierter Ansatz der BWL	31
1.1.6 Systemtheoretischer Ansatz der BWL	32
1.1.7 Arbeitswissenschaftliche Ansätze der Personalwirtschaft	33
1.2 Handlungsfelder der Betriebswirtschaftslehre	34
1.3 Bedeutende Vertreter der Betriebswirtschaftslehre	37
1.4 Zusammenfassung Kapitel 1	43
2 Theoretische Grundlagen der Personalwirtschaft	47
2.1 Personalwirtschaft als Teilbereich der BWL	47
2.1.1 Gegenstand der Personalwirtschaft in Wissenschaft und Praxis	47
2.1.2 Ziele der Personalwirtschaft	50
2.2 Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft	51
2.2.1 Reifegradkonzept der Unternehmensführung	51
2.2.2 Alterung und Schrumpfung	55
2.2.3 Lebensform, Lebensphase, Lebensstil, Lebenslage	57
2.2.3.1 Lebensformorientierte Personalarbeit	57
2.2.3.2 Lebensphasenorientierte Personalarbeit	58
2.2.3.3 Lebensstilorientierte Personalarbeit	59
2.2.3.4 Lebenslagenorientierte Personalarbeit	60
2.2.4 Werte und Wertewandel	60
2.2.5 Wettbewerb	61
2.3 Theoriekonzepte der Personalwirtschaft	62
2.3.1 Verhaltenswissenschaftliche Konzepte	63
2.3.1.1 Motivationstheorien	65
2.3.1.1.1 Theorie der Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow	67
2.3.1.1.2 Theorie X und Theorie Y von McGregor	72
2.3.1.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	75
2.3.1.1.4 VIE-Theorie von Vroom	78

2.3.1.1.5	Atkinsons Risiko-Wahl-Modell	81
2.3.1.1.6	Zielsetzungstheorie (Locke 1968)	82
2.3.1.1.7	Flow-Theorie von M. Csíkszentmihályi	83
2.3.1.2	Volitionstheorien der Motivation	84
2.3.1.2.1	Das Rubikon-Modell	85
2.3.1.2.2	Das ARCS-Modell der Motivation	86
2.3.1.2.3	Anreiz-Beitrags-Theorie der Arbeitsmotivation	88
2.3.1.3	Zusammenfassung Motivation	91
2.3.2	Institutionenökonomische Theorieansätze	93
2.3.2.1	Die Theorie der kognitiven Dissonanz	94
2.3.2.2	Der Property-Rights-Ansatz	97
2.3.2.3	Die Principal-Agent-Theorie	99
2.3.2.4	Der Transaktionskostenansatz	102
2.4	Zusammenfassung Kapitel 2	106
3	Normative Grundlagen der Personalwirtschaft	109
3.1	Unternehmung und Betrieb	109
3.2	Nachhaltige Unternehmensführung	112
3.3	Das Corporate Governance Konzept (CG)	113
3.4	Corporate Social Responsibility (CSR)	115
3.5	Rechtliche Grundlagen der Personalarbeit	118
3.5.1	EU-Rechtsquellen	118
3.5.2	Deutsche Rechtsquellen	118
3.5.2.1	Das Grundgesetz (GG)	118
3.5.2.2	Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB)	119
3.5.2.3	Das Handelsgesetzbuch (HGB)	119
3.5.3	Begriff und Wesen des Arbeitsrechts	119
3.5.3.1	Gebiete des Arbeitsrechts	120
3.5.3.1.1	Individualarbeitsrecht	120
3.5.3.1.2	Kollektivarbeitsrecht	121
3.5.3.1.3	Mitbestimmungsrechte	121
3.5.3.1.4	Akteure des Arbeitsrechts	121
3.5.3.2	Ebenen des Arbeitsrechts	122
3.5.3.2.1	Rangordnungsprinzip	122
3.5.3.2.2	Günstigkeitsprinzip	122
3.5.3.2.3	Tarifvertrag	123
3.5.3.2.4	Arbeitsvertrag und Werkvertrag	124
3.5.3.3	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	126
3.5.4	Diversity Management	129

3.6	Strategische Unternehmensführung und Personalarbeit	131
3.6.1	Die strategische Positionierung	131
3.6.2	Strategisches Monitoring	135
3.6.2.1	Management-Cockpits	135
3.6.2.2	Digitales Strategiemanagement	136
3.6.2.3	Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC)	137
3.6.3	Neue Konzepte der Unternehmensführung	139
3.6.3.1	»Agile« Unternehmensführung	140
3.6.3.2	Das Scrum-Prozessmodell	143
3.6.3.3	Design Thinking	146
3.7	Zusammenfassung Kapitel 3	152
4	Personalwirtschaftliches Handeln	153
4.1	Einführung	153
4.2	Personalplanung	154
4.2.1	Begriff und Inhalt der Personalplanung	154
4.2.2	Bereiche der Personalplanung	157
4.2.3	Begriff und Inhalt der Personalbedarfsplanung	158
4.2.3.1	Stellenbündel als Grundlage der Personalbedarfsplanung	159
4.2.3.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	161
4.2.3.3	Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung	163
4.2.3.3.1	Schätzverfahren	164
4.2.3.3.2	Mathematische Verfahren	166
4.2.3.3.3	Arbeitswissenschaftliche Verfahren	168
4.2.3.4	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	170
4.2.3.5	Verfahren der qualitativen Personalbedarfserhebung	172
4.2.3.5.1	Position Analysis Questionnaire (PAQ)	172
4.2.3.5.2	Das AET Verfahren	173
4.2.3.6	Verhaltensbezogene Verfahren	173
4.2.3.6.1	Skalenwerte als Bewertungsmaßstab	173
4.2.3.6.2	Szenariotechnik	174
4.3	Personalmarketing	175
4.3.1	Strategisches und operatives Marketing	175
4.3.2	Internes und externes Personalmarketing	178
4.3.3	Markenmanagement als Element des Personalmarketing	180
4.3.3.1	Unternehmensmarke: Corporate Brand	181
4.3.3.2	Arbeitgebermarke: Employer Brand	182
4.3.3.3	Abteilungsmarke: HR-Department Brand	183
4.3.3.4	Mitarbeitermarke: Employee Brand	184

4.4	Personalbeschaffung	184
4.4.1	Begriff und Inhalt der Personalbeschaffung	185
4.4.2	Bereiche und Instrumente der Personalbeschaffung	186
4.4.2.1	Ausgewählte Instrumente interner Personalbeschaffung	188
4.4.2.2	Ausgewählte Instrumente externer Personalbeschaffung	189
4.4.3	Bereiche der Personalauswahl	192
4.4.3.1	Grundlagen	192
4.4.3.2	Eignungsbeurteilung nach DIN 33430	193
4.4.3.3	Tätigkeits- und Anforderungsbezug	195
4.4.3.4	Individualisierte und standardisierte Auswahlverfahren	197
4.4.3.4.1	Standardisierte Auswahlverfahren	198
4.4.3.4.2	Individualisierte Auswahlverfahren	199
4.4.4	Instrumente der Vorauswahl	199
4.4.4.1	Bewerbungsunterlagen	199
4.4.5	Instrumente der Endauswahl	201
4.4.5.1	Bewerbungsgespräche	201
4.4.5.2	Testverfahren	203
4.4.5.3	Assessment-Center-Verfahren	206
4.4.5.4	Gütekriterien für Auswahlverfahren	211
4.4.5.5	Mögliche Beurteilungsfehler	212
4.5	Personaleinsatz	213
4.5.1	Begriff und Inhalt des Personaleinsatzes	213
4.5.2	Bereiche und Instrumente des Personaleinsatzes	214
4.5.2.1	Personaleinführung	215
4.5.2.1.1	Säulen systematischer Einführung	215
4.5.2.1.2	Checkliste »Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«	217
4.5.2.2	Traineeprogramme	220
4.5.2.3	Instrumente der Arbeitsstrukturierung	221
4.5.2.4	Job-Demands-Resources-Modell	224
4.5.2.5	Instrumente der Arbeitsplatzgestaltung	225
4.5.2.6	Gestaltung des Arbeitsplatzes	226
4.5.2.7	Flexibles Arbeiten	227
4.5.2.8	Arbeiten in der Arbeitswelt 4.0	228
4.5.2.8.1	Analyse zukünftiger Tätigkeiten	229
4.5.2.8.2	Clusterung der Tätigkeiten	229
4.5.2.8.3	Aufbau von Tech-Labs als flexible Arbeitsorganisation	230
4.5.2.8.4	Organisationsentwicklung in der digitalen Transformation	230
4.5.2.8.5	Einstieg in die digitale Transformation	230

	4.5.2.8.6	Einstieg als »Pionier« in die digitale Transformation (kreative Vorläuferstrategie)	231
	4.5.2.8.7	Einstieg als »frühe Adepten« der digitalen Transformation (Fast-Followers-Strategie)	232
	4.5.2.8.8	Einstieg als »Nachzügler« in die digitale Transformation (Late-Followers-Strategie)	232
	4.5.2.8.9	Gefährdete und nicht gefährdete Berufe in der AW 4.0	233
4.5.3		Ausgewählte Instrumente der Arbeitszeitgestaltung	235
	4.5.3.1	Definitionen der Arbeitszeit	235
	4.5.3.2	Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung	235
	4.5.3.3	Mischformen der Arbeitszeitflexibilisierung	240
4.6		Personalerhaltung	242
	4.6.1	Begriff und Inhalte der Personalerhaltung	242
	4.6.2	Ausgewählte Instrumente der Personalerhaltung	246
	4.6.2.1	Betriebliche Sozialleistungen	246
	4.6.2.2	Personalführung	247
	4.6.2.3	Arbeitsplanung mit ERP-Systemen	249
	4.6.2.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	250
	4.6.2.5	Persönliches Kräfte-Management	253
4.7		Personalentlohnung	255
	4.7.1	Begriff und Inhalt der Entlohnung	256
	4.7.2	Entlohnungsgerechtigkeit	258
	4.7.3	Entgeltbestimmung mit Stellenbündeln	259
	4.7.4	Verfahren der Arbeitsbewertung	261
	4.7.5	Verfahren der Leistungsbeurteilung	262
	4.7.6	Formen der Entlohnung	263
	4.7.6.1	Leistungslohn	263
	4.7.6.2	Zeitlohn	264
	4.7.6.3	Akkordlohn	265
	4.7.6.4	Prämienlohn	265
	4.7.6.5	Pensumlohn	266
	4.7.7	Der Soziallohn	267
	4.7.8	Beispielhafte Konzepte der Entlohnung	268
	4.7.8.1	Das Entgeltrahmenabkommen (ERA)	268
4.8		Personalentwicklung	272
	4.8.1	Begriff und Inhalt der Personalentwicklung	272
	4.8.2	Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung	273
	4.8.2.1	Kontextorientierte Personalentwicklung	274
	4.8.2.1.1	PE in der 1. Generation der Unternehmensführung	274

	4.8.2.1.2	PE in der 2. Generation der Unternehmensführung	275
	4.8.2.1.3	PE in der 3. Generation der Unternehmensführung	275
	4.8.2.2	Akteursorientierte Personalentwicklung	276
	4.8.2.3	Zielorientierte Personalentwicklung	276
	4.8.2.4	Inhaltsorientierte Personalentwicklung	277
	4.8.2.5	Methodenorientierte Personalentwicklung	278
4.8.3		Träger der Personalentwicklung	281
4.8.4		Instrumente der Bildung	282
	4.8.4.1	Berufliche Erstausbildung	282
	4.8.4.2	Weiterbildung	282
	4.8.4.3	Führung und Führungsbildung	283
	4.8.4.3.1	Führung	283
	4.8.4.3.2	Führungsbildung	284
4.8.5		Instrumente der Förderung	286
	4.8.5.1	Auslandseinsatz	286
	4.8.5.2	Karriere- und Nachfolgeplanung	286
	4.8.5.3	Strukturiertes Mitarbeitergespräch	287
	4.8.5.4	Zielvereinbarungen	289
	4.8.5.5	Zielvereinbarungen und SMG	290
	4.8.5.6	Coaching	291
	4.8.5.7	Mentoring	291
4.8.6		Organisationsentwicklung	293
	4.8.6.1	OE im Überblick	293
	4.8.6.2	Ziele der OE	294
	4.8.6.3	Instrumente der OE	294
	4.8.6.3.1	Projekte	294
	4.8.6.3.2	Qualitätszirkel	295
	4.8.6.3.3	Lernstatt	295
	4.8.6.3.4	Communities of Practice (CoP)	296
4.8.7		Systematische PE im Funktionszyklus	297
4.9		Personalfreisetzung	299
4.9.1		Begriff und Inhalt der Personalfreisetzung	299
4.9.2		Freisetzungsplanung	301
4.9.3		Instrumente der Personalfreisetzung	302
	4.9.3.1	Proaktive Personalfreisetzung	302
	4.9.3.2	Reaktive Personalfreisetzung	303
	4.9.3.2.1	Aufhebungsvertrag	303
	4.9.3.2.2	Outplacement	304

4.10	Personalinformationswirtschaft	304
4.10.1	Begriff und Inhalt der Personalinformationswirtschaft	304
4.10.2	Bereiche der Personalinformationswirtschaft	305
4.10.2.1	Personalinformationssysteme	306
4.10.2.2	Informationsmanagement mit PIS	307
4.11	Personalcontrolling	309
4.11.1	Grundlagen und Begriff des Personalcontrollings	309
4.11.2	Personalforschung	310
4.12	Zusammenfassung Kapitel 4	311
5	Grundlagen der Organisationsgestaltung	315
5.1	Organisationswissenschaft als Teilbereich der BWL	315
5.2	Einführung in das Funktionsfeld Organisation	316
5.3	Gegenstand der Organisationswissenschaft	319
5.3.1	Der Organisationsbegriff	319
5.3.2	Betriebswirtschaftliche Organisationsansätze	320
5.3.3	Ziele der Organisation	323
5.3.4	Klassische Organisationsansätze	324
5.3.4.1	Scientific Management von F.W. Taylor	326
5.3.4.2	Der administrative Ansatz von Henri Fayol	329
5.3.4.3	Der Bürokratieansatz von Max Weber	337
5.3.4.4	Human-Relations-Ansatz von Mayo und Roethlisberger	339
5.3.4.5	Technokratischer Organisationsansatz von Erich Gutenberg	340
5.4	Organisationsgestaltung	341
5.4.1	Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung	341
5.4.1.1	Interne Einflussfaktoren	341
5.4.1.2	Externe Einflussfaktoren	343
5.4.2	Organisation der Personalarbeit	343
5.4.2.1	Gestaltung der Primärorganisation	344
5.4.2.2	Funktionale Personalarbeit	344
5.4.2.3	Gestaltung der Prozesse	348
5.4.2.4	Die Konziliare Organisation	351
5.4.2.5	HR-Center-Konzepte	353
5.5	Zusammenfassung Kapitel 5	355
6	Entwicklungstendenzen der Personal- und Organisationswissenschaft	359
6.1	Entwicklungstendenzen der Organisationswissenschaft	359
6.2	Entwicklungstendenzen der Personalarbeit	360
6.3	Professionalisierung der Personalarbeit	364
6.4	Zusammenfassung Kapitel 6 und Ausblick	366

7	Prüfungsfragen	369
7.1	Grundlagen	369
7.2	Verhaltenswissenschaftliche Konzepte und Theorieansätze	375
7.3	Institutionenökonomische Konzepte und Theorieansätze	379
7.4	Rechtliche Rahmenbedingungen	381
7.5	Personalplanung/Personalbedarf	382
7.6	Personalgewinnung und Personalauswahl	384
7.7	Personalführung und Personaleinsatz	386
7.8	Personalentlohnung	388
7.9	Personalentwicklung	390
	7.9.1 Bildung	391
	7.9.2 Förderung	392
	7.9.3 Organisationsentwicklung	394
7.10	Klassische Organisationstheorien	395
8	Lösungen	397
8.1	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kap. 1 – Grundzüge der BWL	397
8.2	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 2 – Theoretische Grundlagen der Personalwirtschaft	398
8.3	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 3 – Normative Grundlagen der Personalwirtschaft	400
8.4	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 4 – Personalwirtschaftliches Handeln	401
8.5	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 5 – Organisationsgestaltung	403
8.6	Lösung zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 6 – Entwicklungstendenzen in der Theorie und Praxis der Personal- und Organisationswissenschaft	405
8.7	Lösungen zu den Prüfungsfragen in Kapitel 7	406
	Literaturverzeichnis	413
	Stichwortverzeichnis	423
	Über die Autoren	429