

Personalmanagement

Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen

von

Dr. Christian Scholz

Professor für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement
an der Universität des Saarlandes

5., neubearbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Aktualität	1
1.1 Einleitende Thesen	1
1.2 Herausforderungen	7
1.2.1 Technologiedynamik	7
1.2.2 Marktdynamik	10
1.2.3 Organisationsdynamik	15
1.2.4 Wertedynamik	18
1.2.5 Globalisierung	24
1.2.6 Zusammenfassung der zentralen Trends	29
1.3 Ausgangslage	32
1.3.1 Personalmanagement in der Praxis	32
1.3.1.1 Historische Entwicklung	32
1.3.1.2 Die PRISMA-Studie	36
1.3.1.3 Das Global Performance Project (GPP)	39
1.3.1.4 Das Cranfield-Projekt	40
1.3.2 Personalmanagement in der Forschung	42
1.3.2.1 Deutschsprachiger Bereich	42
1.3.2.2 US-Amerikanischer Bereich	48
1.3.2.3 Personal Wirtschaftslehre als (mikro-)ökonomische Disziplin?	53
1.3.2.4 Zusammenführung	55
1.3.3 Personalmanagement in der Lehre	56
1.3.4 Personalmanagement in der Rezession	58
1.3.4.1 Das Grundproblem: Aktionsfelder und Rollenverständnis	58
1.3.4.2 Die Rolle der Personalabteilung: Eine Systematisierung	59
1.3.4.3 Personalarbeit in der Rezession: Die Studie von Nag'el	62
1.4 Grundpostulate	65
1.4.1 Erfolgsorientierung	65
1.4.2 Flexibilisierung	69
1.4.3 Individualisierung	70

1.4.4 Kundenorientierung	73
1.4.5 Qualitätsorientierung	75
1.4.6 Akzeptanzsicherung	77
1.4.7 Professionalisierung	79
1.5 Resümee und Vorschau	80
1.6 Testfragen	81
2 Methodik	83
2.1 Felder im Personalmanagement	83
2.2 Ebenen im Personalmanagement	88
2.2.1 Strategisches Personalmanagement	88
2.2.1.1 Unternehmensstrategie	88
2.2.1.2 Personalstrategie	90
2.2.1.3 Internationalisierungsstrategie	93
2.2.2 Taktisches Personalmanagement	110
2.2.3 Operatives Personalmanagement	110
2.3 Ausrichtungen im Personalmanagement	111
2.3.1 Verhaltensorientierung	111
^v 2.3.1.1 Verhaltensorientierung als Leitidee	111
2.3.1.2 Verhaltenswissenschaften als Basis	112
2.3.1.3 Radikaler Konstruktivismus als Erkenntnisansatz	114
2.3.1.4 Sozialkonstruktivismus als Gesellschaftsansatz	116
2.3.1.5 Menschenbilder als Individualansatz	117
2.3.1.6 Die Anreiz-Beitrags-Theorie als Interaktionsansatz	122
2.3.1.7 Kognitive Dissonanzen als Anpassungsansatz	124
2.3.1.8 Gestalttheorie als Integrationsansatz	126
2.3.1.9 Ergebnis	128
2.3.2 Informationsorientierung	129
2.3.2.1 Informationsmanagement als Leitidee	129
2.3.2.2 Computerbasierung als Notwendigkeit	132
2.3.2.3 Personalcontrolling als Spezialaufgabe	138
2.3.2.4 Multimedialisierung als Vision	150
2.4 Resümee und Vorschau	157
2.5 Testfragen	158

3 Grundlagen	161
3.1 Ethische Basis	161
3.1.1 Ethik als Rahmen	161
3.1.2 Wirtschaftsethik als Konkretisierung	162
3.1.3 Personalmanagement-Ethik	164
3.1.4 Weiterführung	168
3.2 Rechtliche Basis	172
3.2.1 Überblick	172
3.2.2 Individualarbeitsrecht	173
3.2.3 Kollektives Arbeitsrecht	175
3.2.4 Internationales Wirtschaftsrecht	183
3.2.5 Datenverarbeitungsrecht	185
3.3 Organisatorische Basis	191
3.3.1 Grundproblematik als Herausforderung	191
3.3.2 Autonomieaspekt: Kompetenz im Sinne von Befugnis	197
3.3.2.1 Cost-Center	197
3.3.2.2 Profit-Center	198
3.3.2.3 Wertschöpfungs-Center	199
3.3.3 Leistungsaspekt: Kompetenz im Sinne von Befähigung	200
3.3.3.1 Strategie-Center (Holdingmodell)	200
3.3.3.2 Intelligenz-Center	201
3.3.3.3 Kultur-Center	203
3.3.3.4 Service-Center	204
3.3.3.5 Beratungs-Center (Referentenmodell)	206
3.3.4 Zukunftsmodell: Die virtuelle Personalabteilung	208
3.3.4.1 Die drei Dimensionen der Virtualisierung	208
3.3.4.2 Die vier Merkmale der Virtualisierung	210
3.3.4.3 Die Diskussion	213
3.3.5 Internationaler Aspekt	214
3.3.5.1 Organisatorische Dimension	214
3.3.5.2 Kulturelle Dimension	218
3.4 Meßtheoretische Basis	224
3.4.1 Überblick	224
3.4.2 Ablauf einer empirischen Studie	225
3.4.3 Messung und Skalierung	226
3.4.4 Objektivität, Reliabilität, Validität	230
3.5 Resümee und Vorschau	235
3.6 Testfragen	235

3.7 Praxisbeispiele	237
3.7.1 BASF	237
3.7.2 BMW	242
4 Personalbedarfsbestimmung	251
4.1 Charakterisierung	251
4.2 Strategische Ebene: Unternehmensbezug	259
4.2.1 Überblick	259
4.2.2 Die Positionierung	260
4.2.3 Der Informationsstand	261
4.2.3.1 Personalbedarf bei Sicherheit	262
4.2.3.2 Personalbedarf bei Unsicherheit	263
4.2.3.3 Personalbedarf bei Ungewißheit	264
4.2.4 Das Bedarfsniveau	266
4.2.4.1 Bedarfsdeterminanten	266
4.2.4.2 Methodenverbund	268
4.2.4.3 Prognosetechniken	270
4.2.4.4 Interaktive Bedarfsanalyse (strategisch)	273
4.2.5 Die inhaltliche Konkretisierung	274
4.2.5.1 Technologiedynamik	275
4.2.5.2 Marktdynamik	278
4.2.5.3 Organisationsdynamik	279
4.2.5.4 Wertedynamik	280
4.2.5.5 Globalisierung	281
4.3 Taktische Ebene: Gruppenbezug	285
4.3.1 Überblick	285
4.3.2 Qualitativ: Anforderungsklassen	285
4.3.2.1 Aggregierte Qualifikation: Berufsklassifikation	285
4.3.2.2 Kombination: Mehrfachqualifikation	288
4.3.3 Quantitativ: Kennzahlplanung	290
4.3.3.1 Einfache Kennzahl	291
4.3.3.2 Rosenkranz-Formel	293
4.3.3.3 Kennzahlen: Ein Überblick	294
4.3.3.4 Leitungsspannenmodelle	297
4.3.3.5 Multiple Regressionsmodelle	299
4.3.3.6 Interaktive Bedarfsanalyse (taktisch)	299
4.3.4 Zeitbezogen	306
4.3.5 Ortsbezogen	306
4.3.5.1 Dezentralisierter Personalbedarf: Telearbeit ..	306
4.3.5.2 Internationaler Personalbedarf: Interkulturelle Teams	308

4.4 Operative Ebene: Stellenbezug	309
4.4.1 Überblick	309
4.4.2 Qualitativ: Anforderungsprofil	309
4.4.2.1 Klassifikationsvorschläge	309
4.4.2.2 Zentrale Anforderungen	312
4.4.2.3 Anforderungen im internationalen Bereich	313
4.4.3 Quantitativ: Zeitstudien	316
4.4.3.1 Direkte Zeitmessung	316
4.4.3.2 Stichprobenverfahren	318
4.4.3.3 Elementarzeitverfahren	319
4.5 Resümee und Vorschau	321
4.6 Testfragen	322
4.7 Praxisbeispiel: Festo	324
5 Personalbestandsanalyse	329
5.1 Charakterisierung	329
5.2 Strategische Ebene: Personalstruktur	336
5.2.1 Überblick	336
5.2.2 Personalkonfiguration	337
5.2.2.1 Formale Konkretisierung	337
5.2.2.2 Analyse durch einfache Simulation	338
5.2.2.3 Analyse durch Markoff-Modelle	340
5.2.2.4 Analyse durch System Dynamics	345
5.2.3 Humanvermögensrechnung	356
5.3 Taktische Ebene: Tätigkeits- und Qualifikationsfeld	359
5.3.1 Überblick	359
5.3.2 Stellenbezogene Aggregation	360
5.3.3 Qualifikationsbezogene Aggregation	361
5.4 Operative Ebene: Fähigkeitsprofil	363
5.4.1 Überblick	363
5.4.2 Fähigkeitsmerkmale	363
5.4.2.1 Inhalt	363
5.4.2.2 Auswahl	367
5.4.2.3 Projektion	368
5.4.3 Ersatzgrößen	368
5.4.3.1 Leistungsbeurteilung	369
5.4.3.2 Verhaltensmerkmale	369
5.4.3.3 Konsequenz	372

5.5 Resümee und Vorschau	372
5.6 Testfragen	373
5.7 Praxisbeispiel: HypoVereinsbank	375
6 Personalveränderung	383
6.1 Charakterisierung	383
6.2 Strategische Ebene: Integration und Arbeitsmarktstrategien	389
6.2.1 Überblick	389
6.2.2 Arbeitsmarkt als Erklärungsobjekt	389
6.2.2.1 Systematik	389
6.2.2.2 Externer Arbeitsmarkt	392
6.2.2.3 Interner Arbeitsmarkt	393
6.2.2.4 Spielregeln des Marktes	395
6.2.2.5 Ergebnis: Unternehmerische Arbeitsmarktstrategie	400
6.2.3 Internationale Personalbeschaffung als globale Option	404
6.2.4 Strategische Personalentwicklung als Erfolgspotential	406
6.2.4.1 Systematik	406
6.2.4.2 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	409
6.2.4.3 Ergebnis: Differenzierte Entwicklungsoptionen	411
6.2.5 Virtualisierung als Option für die Zukunft	412
6.2.5.1 Systematik	412
6.2.5.2 Personalentwicklung für virtualisierende Unternehmen	413
6.2.5.3 Personalentwicklung durch virtuelle Organisation	414
6.2.5.4 Ergebnis: Träger der Personalentwicklung	415
6.3 Taktische Ebene: Personalmarketing	417
6.3.1 Überblick	417
6.3.2 Grundlagen	418
6.3.2.1 Die Philosophie	418
6.3.2.2 Die Ansätze	420
6.3.2.3 Das LAMBDA-Modell	422
6.3.3 Ablauf	424
6.3.3.1 Analysieren der Situation	424
6.3.3.2 Konkretisieren des Problems	425

£'YY9
YYY9
£'YY9
9U3§oz3q|re.r[9zutg Z'YY9
YYY9

YY9

£g. §unppiA\iu9reuos.i3j ajBuoq^ujajui L'£'Y9
um
jno

JB9U §Un^0TMJU9^UOSJ9J Y£'Y9
qof gqj guop

/qof gqj uo SunppiMjugreuosjgj £'£'Y9
£\g. qofgqj ojm Sun^oiMiugiBuosjgj Z'£'Y9

£09. 3jpBui3jsXs V£'Y9
§

£'Y9

6'Z'Y9

%'Z'Y9

L'Z'Y9

. J9JU93 IU9UISS9SSV 9'£>'9

LLV. u9jqBjj9Ajs9x £TY9

L9f. ^MsnBJOAjBuosjgj YTY9

ggp. Suis^g^uosagj £'Z'Y9

Z'Z'Y9

vi'Y9

ggp. SunjjBqossqpuosjgj Z'Y9

VY9

V9

zuanbssuo^ 9X"9

g'Y£'9

VY£'9

£'Y£'9

OYv. SunipjnsqswBMjnv Z'Y£'9

££p. §ungBJ9qj9ii9qjBiT]Aj YY£'9

Z£V

Z£V ' ' ' ^jo^ia pun u9UJip3ugBp[UOA

sgp ugjiuopisod Y£'£'9

Jsp Suruairauoj £'£'£'9

6.5 Resümee und Vorschau	559
6.6 Testfragen	561
6.7 Praxisbeispiele	563
6.7.1 Die Advance Bank	563
6.7.2 Commerzbank AG	567
6.7.3 Nokia	571
7 Personaleinsatz	575
7.1 Charakterisierung	575
7.2 Strategische Ebene: Leistungsoptimierung	592
7.2.1 Überblick	592
7.2.2 Organisatorische Dimension: Virtualisierung	594
7.2.2.1 Erfordernisse: Entkopplung	594
7.2.2.2 Inhalte: Verteilte Arbeitsstrukturen	595
7.2.2.3 Strategie: Innovationsbezug	597
7.2.3 Globale Dimension: Grenzüberwindung	599
7.2.3.1 Erfordernisse: Internationale Koordination	599
7.2.3.2 Inhalte: Auslandsentsendungsstrukturen	600
7.2.3.3 Strategie: Autonomiebezug	602
7.2.4 Zeitliche Dimension: Arbeitszeitflexibilisierung	602
7.2.4.1 Erfordernisse: Permanente Leistungsbereitschaft	602
7.2.4.2 Inhalte: Arbeitszeitstrukturen	604
7.2.4.3 Strategie: Flexibler Wandel	607
7.2.5 Soziale Dimension: Humanisierung	607
7.2.5.1 Erfordernisse: Individualisierung	607
7.2.5.2 Inhalte: Erlebnisstrukturen	608
7.2.5.3 Strategie: Wertebezogene Stimmigkeit	609
7.3 Taktische Ebene: Gruppenoptimierung	612
7.3.1 Überblick	612
7.3.2 Organisatorische Dimension: Gruppenformen	616
7.3.2.1 Teilautonome Arbeitsgruppen	617
7.3.2.2 Qualitätszirkel	618
7.3.2.3 Lernstatt	622
7.3.2.4 Projektgruppen	623
7.3.2.5 Virtuelle Büros und Abteilungen	623
7.3.2.6 Zusammenführung	625
7.3.3 Globale Dimension: Gruppeninternationalisierung	625
7.3.4 Zeitliche Dimension: Gruppenabstimmung	629
7.3.5 Soziale Dimension: Gruppenverhalten	632
7.3.5.1 Gruppenzusammensetzung	633

7.3.5.2 Streßverminderung	634
7.3.5.3 Konfliktbewältigung	637
7.4 Operative Ebene: Umgebungsoptimierung	639
7.4.1 Überblick	639
7.4.2 Organisatorische Gestaltung: Arbeitsplatz und -aufgabe	641
7.4.2.1 Systematik	641
7.4.2.2 Einbindung in das Arbeitssystem	643
7.4.2.3 Telearbeit	645
7.4.2.4 Bildschirmarbeitsplatz als Spezialfall	648
7.4.2.5 Das Zuordnungsproblem	650
7.4.3 Globale Gestaltung: Auslandseinsatz	661
7.4.3.1 Systematik	661
7.4.3.2 Auslandsentsendung	663
7.4.3.3 Reintegration	665
7.4.4 Zeitliche Gestaltungskonsequenzen: Arbeitszeit	666
7.4.4.1 Systematik	666
7.4.4.2 Schichtarbeit	667
7.4.4.3 Arbeitspausen	671
7.4.4.4 Arbeitszeitflexibilisierung	672
7.4.5 Soziale Gestaltungskonsequenzen: Befindlichkeit	678
7.4.5.1 Systematik	678
7.4.5.2 Biorhythmus als Denkanstoß	679
7.4.5.3 Feng Shui als Kulturimport	681
7.5 Resümee und Vorschau	682
7.6 Testfragen	683
7.7 Praxisbeispiel: Hewlett-Packard	685
8 Personalkostenmanagement	689
8.1 Charakterisierung	689
8.2 Strategische Ebene:	
Personalkostenstrukturierung	694
8.2.1 Überblick	694
8.2.2 Unternehmen: Kostengruppen	696
8.2.2.1 Bestandskosten	697
8.2.2.2 Aktionskosten	703
8.2.2.3 Reaktionskosten	704
8.2.3 Umfeld: Lohnpolitik	708
8.2.3.1 Tarifvertragliche Entgeltstrukturen	708
8.2.3.2 Entgeltentwicklung	710

8.2.3.3 Kooperationsmuster	711
8.2.4 International: Entlohnungsstrategie	713
8.2.4.1 Entlohnungsunterschiede	713
8.2.4.2 Variantenvielfalt	715
8.2.4.3 Entscheidungsregel	716
8.3 Taktische Ebene:	
Personalkostenbudgetierung	718
8.3.1 Überblick	718
8.3.2 Budgetgrundlagen	718
8.3.3 Budgeterstellung	720
8.3.3.1 Systematik	720
8.3.3.2 Zero Base Budgeting	722
8.3.3.3 Gemeinkostenwertanalyse	725
8.3.3.4 Target Costing	727
8.3.3.5 Budgetabstimmung	728
8.3.3.6 Zusammenführung	729
8.3.4 Budgetkontrolle	731
8.3.4.1 Soll-Ist-Vergleich	731
8.3.4.2 Abweichungsanalyse	732
8.4 Operative Ebene: Personalentlohnung	733
8.4.1 Überblick	733
8.4.2 Anforderungsabhängigkeit	735
8.4.2.1 Systematik	735
8.4.2.2 Analytische Arbeitsbewertung	736
8.4.2.3 Summarische Arbeitsbewertung	741
8.4.3 Leistungsabhängigkeit	743
8.4.3.1 Traditionelle Modelle	743
8.4.3.2 Individualisierungsmodelle: Cafeteria- Systeme	753
8.4.3.3 Beteiligungsmodelle	754
8.4.3.4 Die Zukunft?	758
8.4.4 Sozialstatusabhängigkeit	760
8.4.5 Lebensabschnittsabhängigkeit	761
8.4.6 Hierarchieabhängigkeit	763
8.4.6.1 Realisierung	763
8.4.6.2 „Gerechtigkeit“ als Ziel	764
8.4.6.3 Stock Options	766
8.4.6.4 Internationaler Vergleich	769
8.5 Resümee und Vorschau	771
8.6 Testfragen	772

9 Personalführung	775
9.1 Charakterisierung	775
9.2 Strategische Ebene: Kulturorientiertes Personalmanagement	778
9.2.1 Überblick	779
9.2.2 Kulturbasis	785
9.2.2.1 Anthropologie	785
9.2.2.2 Konstruktivismus	786
9.2.2.3 Symbolismus	787
9.2.3 Kulturmodelle	790
9.2.3.1 Die drei Kulturebenen von Schein	790
9.2.3.2 Das Cultural Dynamics Modell von Hatch	792
9.2.3.3 Das Spiralmodell von Gagliardi	793
9.2.3.4 Kulturtypologien von Ansoff bis Wüthrich	794
9.2.4 Kulturprinzipien	799
9.2.4.1 Das Dualitätsprinzip	799
9.2.4.2 Das Pathologieprinzip	800
9.2.4.3 Das Hierarchieprinzip	806
9.2.4.4 Das FOSI-Prinzip	808
9.2.4.5 Das Stimmigkeitsprinzip	813
9.2.5 Kulturumsetzung	816
9.2.5.1 Kulturwirkung: Personalführung durch Kultur	816
9.2.5.2 Kulturgestaltung: Kultur durch Personalführung	821
9.2.6 Interkulturelle Führung	825
9.2.6.1 Kulturforschung	825
9.2.6.2 Kulturkorridor	826
9.2.6.3 Kulturdimension	829
9.2.6.4 Kulturpole	839
9.2.6.5 Kulturcharting	840
9.2.6.6 Kulturkompatibilität	843
9.2.7 Konsequenz	847
9.3 Taktische Ebene: Gruppenbezogene Führungsansätze	848
9.3.1 Überblick	849
9.3.2 Sozioemotionale Führung	851
9.3.2.1 Rollengefüge als Gruppenstruktur	851
9.3.2.2 Machtverteilung als Balanceakt	852
9.3.2.3 Diversität als Gruppeneigenschaft	854
9.3.2.4 Mobbing als Pathologie	861
9.3.3 Informationsorientierte Führung	865
9.3.3.1 Grundlagen	865

9.3.3.2	Diskrete Partialmodelle.	866
9.3.3.3	Stetige Partialmodelle.	870
9.3.3.4	Zusammenführung.	870
9.3.4	Standardisierende Führung.	872
9.3.5	Bewertung.	876
9.4	Operative Ebene: Individualführung	877
9.4.1	Überblick.	877
9.4.2	Inhaltstheorien der Motivation.	878
9.4.2.1	Die Bedürfnishierarchie von Maslow.	878
9.4.2.2	Die ERG-Theorie von Alderfer.	881
9.4.2.3	Die zwei Faktorengruppen von Herzberg	882
9.4.2.4	Die Bedürfnisarten von McClelland.	886
9.4.2.5	Zusammenführung.	890
9.4.3	Prozeßtheorien der Motivation.	891
9.4.3.1	Die Zielsetzungstheorie von Locke.	891
9.4.3.2	Die Gerechtigkeitstheorie von Adams.	891
9.4.3.3	Die Erwartungstheorie von Vroom.	895
9.4.3.4	Das Weg-Ziel-Modell von House und Evans.	898
9.4.3.5	Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler.	900
9.4.3.6	Zusammenführung.	901
9.4.4	Aktionstheorien der Motivation.	903
9.4.4.1	Situation: Comelli und Rosenstiel.	903
9.4.4.2	Emotion: Izard und andere.	904
9.4.4.3	Intuition: Agor und andere.	907
9.4.4.4	Volition: Ach und Heckhausen.	909
9.4.4.5	Attribution: Heider und Weiner.	912
9.4.4.6	Modifikationen: Gabarro/Kotter, Weibler und Csikszentmihalyi.	915
9.4.4.7	Zusammenführung.	922
9.4.5	Grundformen von Führungsstilmodellen.	923
9.4.5.1	Das Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt.	923
9.4.5.2	Die Kontingenztheorie von Fiedler.	924
9.4.5.3	Das Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton.	928
9.4.5.4	Zusammenführung.	935
9.4.6	Führungsstilmodelle der Ohio-State-Forschung.	935
9.4.6.1	Die Ohio-State-Forschung.	935
9.4.6.2	Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton	939
9.4.6.3	Der 3-D-Ansatz von Reddin.	940
9.4.6.4	Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard.	942

SL6
Bu UII juauiaSeuBuqBiiosjaj :^3|iqsny

OL6
696 jgsÄVvj pi^JBH VL'6
696

L96 U3§BJJ:S9X 9*6

996
§ 9'L'Y6

096
§ YL'Y6

9pu9J9uidsuj :\$uruqnj 9JBuoisiy\ £L'Y6
..... \$unj9iAij5[v
9W9UIU9ZU9UOSI9CJ :\$uruqn j 9qosijBuisui3q3 ZL'V'6
.....
pun STUuga 'smng :\$unqosjojsiSBg³ia YLY6
OJSUBJX
9'9'Y6

pun Bpqs UOA H9poiA[-qoB03 SVQ g'9't76