

Dirk Holtbrügge

# Personal- management

Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage  
mit 56 Abbildungen  
und 60 Tabellen

§§ HOCHSCHULE  
<sup>m</sup> LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

4ü Springer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 Personalmanagement als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmungsführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen des Personalmanagement</b> .....	<b>9</b>
2.1 Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung .....	9
2.2 Human Relations-Ansatz.....	12
2.3 Motivationstheoretische Ansätze.....	13
2.3.1 Inhaltstheorien der Motivation.....	14
2.3.1.1 Bedürfnispyramide von Maslow.....	14
2.3.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	17
2.3.2 Prozesstheorien der Motivation.....	18
2.3.2.1 Gerechtigkeitstheorie von Adams.....	18
2.3.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom.....	20
2.3.2.3 Motivationsmodell von Porter/Lawler.....	23
2.3.3 Kritisches Fazit und Implikationen der motivationstheoretischen Ansätze für das Personalmanagement.....	24
2.4 Konfliktorientierter Ansatz.....	25
2.5 Kontingenzansatz.....	26
2.6 Systemansatz.....	27
2.7 Ressourcenorientierter Ansatz.....	28
2.8 Personalökonomischer Ansatz.....	29
2.9 Integrierter Personalmanagement-Ansatz.....	33
<b>3 Akteure des Personalmanagement</b> .....	<b>37</b>
3.1 Individuelle Akteure.....	37
3.1.1 Mitarbeiter.....	37
3.1.1.1 Arbeitnehmer.....	38

3.1.1.2 Arbeitnehmerähnliche.....	39
3.1.1.3 Leiharbeiter.....	40
3.1.1.4 Beamte.....	42
3.1.2 Führungskräfte.....	42
3.2 Kollektive Akteure.....	45
3.2.1 Mitarbeitervertreter.....	45
3.2.1.1 Betriebsrat.....	46
3.2.1.2 Unternehmensmitbestimmung.....	49
3.2.2 Personalabteilung.....	51
3.2.2.1 Aufgaben und Anforderungen.....	51
3.2.2.2 Organisation der Personalabteilung (Innenstruktur).....	52
3.2.2.3 Hierarchische Einordnung der Personalabteilung in die Gesamtunternehmung (Außenstruktur).....	54
3.2.2.4 Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter.....	55
3.2.2.5 Virtualisierung der Personalabteilung.....	59
3.2.2.6 Outsourcing des Personalmanagement.....	60
<b>4 Bedingungen des Personalmanagement.....</b>	<b>63</b>
4.1 Externe Bedingungen.....	63
4.1.1 Arbeitsrecht.....	63
4.1.1.1 Individuelles Arbeitsrecht.....	64
4.1.1.1.1 Arbeitsvertragsrecht.....	64
4.1.1.1.2 Arbeitsschutzrecht.....	66
4.1.1.2 Kollektives Arbeitsrecht.....	67
4.1.1.2.1 Tarifvertragsrecht.....	67
4.1.1.2.2 Mitbestimmungsrecht.....	72
4.1.2 Arbeitsmarkt.....	72
4.1.2.1 Dimensionen und Segmente des Arbeitsmarktes.....	72
4.1.2.2 Arbeitgeberimage.....	74
4.2 Interne Bedingungen.....	75
4.2:1 Unternehmungsstrategie.....	75
4.2.2 Internationalisierungsgrad.....	80
<b>5 Instrumente des Personalmanagement.....</b>	<b>87</b>
5.1 Personalbedarfsplanung und Personalbedarfsdeckung <sup>1</sup> .....	87
5.1.1 Personalbedarfsplanung.....	88
5.1.1.1 Gegenstand und Ziele.....	88
5.1.1.2 Methoden.....	89
5.1.1.2.1 Summarische Methoden.....	89
5.1.1.2.2 Analytische Methoden.....	90
5.1.1.3 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	93
5.1.2 Personalbeschaffung.....	95
5.1.2.1 Personalwerbung.....	95
5.1.2.1.1 Gegenstand und Ziele.....	95
5.1.2.1.2 Wege und Methoden.....	96

5.1.2.1.2.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibungen.....	96
5.1.2.1.2.2. Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften.....	97
5.1.2.1.2.3 Bundesagentur für Arbeit.....	97
5.1.2.1.2.4 Hochschulmarketing (Campus-Recruiting).....	98
5.1.2.1.2.5 Personalvermittler.....	98
5.1.2.1.2.6 Initiativbewerbung.....	99
5.1.2.1.2.7 Personalleasing.....	99
5.1.2.1.2.8 Internet (Electronic Recruiting).....	100
5.1.2.1.3 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	102
5.1.2.2 Bewerberauswahl.....	103
5.1.2.2.1 Gegenstand und Ziele.....	103
5.1.2.2.2 Kriterien und Verfahren.....	105
5.1.2.2.2.1 Bewerbungsunterlagen.....	105
5.1.2.2.2.2 Personalfragebogen.....	106
5.1.2.2.2.3 Einstellungsgespräche.....	107
5.1.2.2.2.4 Testverfahren.....	109
5.1.2.2.3 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	111
5.1.2.3 Personaleinstellung.....	113
5.1.3 Personalentwicklung.....	114
5.1.3.1 Gegenstand und Ziele.....	114
5.1.3.2 Aus- und Weiterbildung.....	116
5.1.3.2.1 Inhalte.....	116
5.1.3.2.2 Methoden.....	118
5.1.3.2.3 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	124
5.1.3.3 Karrieremanagement.....	125
5.1.3.3.1 Individuumsorientiertes Karrieremanagement.....	125
5.1.3.3.1.1 Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofilen.....	125
5.1.3.3.1.2 Festlegung geeigneter Positionsfolgen.....	128
5.1.3.3.2 Unternehmungsorientiertes Karrieremanagement.....	129
5.1.4 Personalfreisetzung.....	131
5.1.4.1 Ursachen.....	131
5.1.4.2 Maßnahmen.....	132
5.1.4.2.1 Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen.....	133
5.1.4.2.2 Nichtverlängerung bzw. Kündigung von Personalleasingverträgen.....	134
5.1.4.2.3 Einstellungsstopp.....	134
5.1.4.2.4 Aufhebungsverträge.....	134
5.1.4.2.5 Frühzeitige Pensionierungen.....	135
5.1.4.2.6 Kündigungen bzw. Entlassungen.....	135
5.1.4.3 Outplacement.....	137
5.2 Personaleinsatz.....	139
5.2.1 Gestaltung des Arbeitsinhalts.....	139
5.2.1.1 Kriterien der Stellenspezialisierung.....	139
5.2.1.2 Individuumsorientierte Aufgabengestaltung.....	140
5.2.1.3 Gruppenorientierte Aufgabengestaltung.....	143
5.2.1.4 Idiosynkratische Stellenbildung.....	150

5.2.2 Gestaltung des Arbeitsplatzes.....	A. 152
5.2.2.1 Gestaltung von Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung.....	152
5.2.2.2 Visualisierung des Arbeitsortes (Telearbeit).....	153
5.2.3 Gestaltung der Arbeitszeit.....	155
5.2.3.1 Länge bzw. Dauer der Arbeitszeit (Chronometrie).....	155
5.2.3.2 Lage der Arbeitszeit (Chronologie).....	157
5.2.3.3 Arbeitspausen.....	157
5.2.3.4 Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung.....	158
5.2.3.5 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	163
5.3 Personalentlohnung.....	166
5.3.1 Ziele der Personalentlohnung.....	166
5.3.1.1 Gewährleistung der Arbeitsleistung und -Zufriedenheit.....	166
5.3.1.2 Induzierung eines strategiekonformen Verhaltens.....	167
5.3.1.3 Gewährleistung der Entgeltgerechtigkeit.....	168
5.3.2 Kriterien und Verfahren der Entgeltdifferenzierung.....	169
5.3.2.1 Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung.....	169
5.3.2.2 Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung.....	172
5.3.2.3 Erfolgsabhängige Entgeltdifferenzierung.....	175
5.3.2.4 Qualifikationsabhängige Entgeltdifferenzierung.....	178
5.3.2.5 Stätusabhängige Entgeltdifferenzierung.....	179
5.3.3 Auswahl.bzw. Kombination der Entgeltformen.....	180
5.3.3.1 Monetäre Entgeltbestandteile.....	181
5.3.3.1.1 Fixe Entgeltbestandteile: Zeitlohn bzw. Grundgehalt.....	181
5.3.3.1.2 Variable Entgeltbestandteile: Zuschläge und Kapitalbeteiligung.....	181
5.3.3.2 Nicht-monetäre Entgeltbestandteile.....	184
5.3.3.3 Cafeteria-Systeme.....	185
5.3.4 Festlegung der absoluten Entgelthöhe.....	187
5.4 Personalführung.....	193
5.4.1 Phasen des Führungsprozesses.....	194
5.4.1.1 Führungsphilosophie (Menschenbild der Führungskräfte).....	194
5.4.1.2 Entscheidungsfindung.....	196
5.4.1.3 Entscheidungsdurchsetzung.....	198
5.4.1.4 Entscheidungskontrolle.....	200
5.4.2 Führungstheorien.....	201
5.4.2.1 Eigenschaftstheorien.....	201
5.4.2.2 Verhaltenstheorien.....	203
5.4.2.3 Situationstheorien.....	>206
5.4.2.3.1 3-D-Programm von Reddin.....	206
5.4.2.3.2 Kontingenztheorie der Personalführung von Fiedler.....	208
5.4.2.3.3 Normatives Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton.....	211
5.4.2.4 Praktische Bedeutung und Effizienz.....	214
5.4.3 Personalführung in symbolischer Perspektive: Der Ansatz der Organisationskultur.....	215
5.4.4 Personalführung in struktureller Perspektive: Der Ansatz der Postmoderne.....	219

<b>6 Personalcontrolling</b> .....	<b>223</b>
6.1 Gegenstand und Ziele des Personalcontrolling .....	223
6.2 Instrumente und Methoden des Personalcontrolling .....	225
6.3 Kennzahlensysteme.....	227
6.3.1 Sozialbilanzen.....	228
6.3.2 Humanvermögensrechnung.....	228
6.3.3 Instrumentenorientierter Ansatz.....	233
6.3.4 Akteursorientierter Ansatz.....	234
6.3.5 Balanced Scorecard-Ansatz.....	237
6.4 Organisation des Personalcontrolling .....	239
6.4.1 Aufbauorganisation.....	239
6.4.2 Ablauforganisation.....	240
6.5 Voraussetzungen und Grenzen des Personalcontrolling.....	242
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>245</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>247</b>
<b>Firmenverzeichnis</b> .....	<b>277</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>279</b>