

Inhaltsverzeichnis

1 Personalmanagement als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmensführung.....	1
1.1 Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement.....	1
1.2 Gründe der wachsenden Bedeutung des Personalmanagement	5
1.3 Beitrag des Personalmanagement zum Unternehmenserfolg.....	7
1.4 Integrierter Ansatz des Personalmanagement	9
2 Theoretische Grundlagen des Personalmanagement	11
2.1 Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung.....	11
2.2 Human Relations-Ansatz	14
2.3 Motivationstheoretische Ansätze	15
2.3.1 Inhaltstheorien der Motivation	17
2.3.1.1 Bedürfnispyramide von Maslow	17
2.3.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	19
2.3.1.3 Selbstbestimmungstheorie von Deci/Ryan	21
2.3.2 Prozesstheorien der Motivation	23
2.3.2.1 Gerechtigkeitstheorie von Adams	23
2.3.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom	25
2.3.2.3 Motivationsmodell von Porter/Lawler	28
2.3.3 Bewertung und Implikationen für das Personalmanagement	29
2.4 Konfliktorientierter Ansatz.....	32
2.5 Kontingenzansatz.....	34
2.6 Systemansatz.....	36
2.7 Ressourcenbasierter Ansatz	38
2.8 Personalökonomische Ansätze.....	43
2.8.1 Grundlagen	43
2.8.2 Prinzipal-Agent-Theorie.....	45
2.8.3 Transaktionskostentheorie.....	46
2.8.4 Implikationen für das Personalmanagement.....	47
3 Akteure des Personalmanagement.....	49
3.1 Individuelle Akteure	49

3.1.1 Mitarbeiter	49
3.1.1.1 Arbeitnehmer	50
3.1.1.2 Arbeitnehmerähnliche	53
3.1.1.3 Leiharbeiter	55
3.1.1.4 Beamte	58
3.1.2 Führungskräfte	59
3.2 Kollektive Akteure	64
3.2.1 Mitarbeitervertreter	64
3.2.1.1 Betriebsrat	64
3.2.1.2 Unternehmensmitbestimmung	70
3.2.2 Personalabteilung	74
3.2.2.1 Aufgaben und Anforderungen	74
3.2.2.2 Organisation der Personalabteilung	77
3.2.2.3 Integration der Personalabteilung in das Unternehmen	79
3.2.2.4 Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter	81
3.2.2.5 Virtualisierung der Personalabteilung	85
3.2.2.6 Outsourcing des Personalmanagement	87
3.2.2.7 Offshoring des Personalmanagement	90
4 Bedingungen des Personalmanagement	91
4.1 Externe Bedingungen	91
4.1.1 Arbeitsrecht	91
4.1.1.1 Individuelles Arbeitsrecht	93
4.1.1.1.1 Arbeitsvertragsrecht	93
4.1.1.1.2 Arbeitsschutzrecht	96
4.1.1.2 Kollektives Arbeitsrecht	98
4.1.1.2.1 Tarifvertragsrecht	98
4.1.1.2.2 Mitbestimmungsrecht	107
4.1.2 Arbeitsmarkt	108
4.1.2.1 Dimensionen und Segmente des Arbeitsmarktes	108
4.1.2.2 Arbeitgeberimage	110
4.2 Interne Bedingungen	114
4.2.1 Unternehmensstrategie	114
4.2.2 Internationalisierungsgrad	118
5 Instrumente des Personalmanagement	127
5.1 Personalbedarfsplanung und Personalbedarfsdeckung	127
5.1.1 Personalbedarfsplanung	128
5.1.1.1 Gegenstand und Ziele	128
5.1.1.2 Methoden	128
5.1.1.2.1 Summarische Methoden	128
5.1.1.2.2 Analytische Methoden	131
5.1.1.3 Praktische Bedeutung und Effizienz	134
5.1.1.4 Strategische Personalbedarfsfreigabe	136
5.1.2 Personalbeschaffung	137
5.1.2.1 Personalwerbung	137

5.1.2.1.1	Gegenstand und Ziele.....	137
5.1.2.1.2	Wege und Methoden	138
5.1.2.1.2.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibungen	138
5.1.2.1.2.2	Empfehlungen von Mitarbeitern	139
5.1.2.1.2.3	Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften	139
5.1.2.1.2.4	Bundesagentur für Arbeit.....	141
5.1.2.1.2.5	Initiativbewerbung	141
5.1.2.1.2.6	Hochschulmarketing (Campus-Recruiting).....	142
5.1.2.1.2.7	Personalvermittler	142
5.1.2.1.2.8	Personalhomepage.....	143
5.1.2.1.2.9	Elektronische Jobbörsen.....	146
5.1.2.1.2.10	Soziale Netzwerke.....	147
5.1.2.1.3	Praktische Bedeutung und Effizienz	149
5.1.2.2	Bewerberauswahl.....	150
5.1.2.2.1	Gegenstand und Ziele.....	150
5.1.2.2.2	Kriterien und Verfahren	152
5.1.2.2.2.1	Bewerbungsunterlagen	152
5.1.2.2.2.2	Personalfragebogen	154
5.1.2.2.2.3	Selbstpräsentationen in sozialen Netzwerken	155
5.1.2.2.2.4	Auswahlinterviews.....	156
5.1.2.2.2.5	Algorithmische Auswahlverfahren.....	160
5.1.2.2.2.6	Testverfahren.....	160
5.1.2.2.2.7	Losverfahren	164
5.1.2.2.3	Praktische Bedeutung und Effizienz	164
5.1.2.3	Personaleinstellung	166
5.1.3	Personalentwicklung	168
5.1.3.1	Gegenstand und Ziele	168
5.1.3.2	Aus- und Weiterbildung.....	170
5.1.3.2.1	Inhalte	170
5.1.3.2.2	Methoden	172
5.1.3.2.3	Praktische Bedeutung und Effizienz	180
5.1.3.3	Karrieremanagement.....	181
5.1.3.3.1	Individuumsorientiertes Karrieremanagement	182
5.1.3.3.1.1	Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofilen .	182
5.1.3.3.1.2	Führungs-, Fach- und Projektkarrieren.....	185
5.1.3.3.1.3	Generationenmanagement.....	189
5.1.3.3.1.4	Diversity Management	191
5.1.3.3.2	Unternehmensorientiertes Karrieremanagement	194
5.1.4	Personalfreisetzung	196
5.1.4.1	Ursachen	196
5.1.4.2	Maßnahmen	197
5.1.4.2.1	Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen	198
5.1.4.2.2	Nichtverlängerung bzw. Kündigung von Personalleasingverträgen	199
5.1.4.2.3	Einstellungsstopp	199
5.1.4.2.4	Aufhebungsverträge	200

5.1.4.2.5 Frühzeitige Pensionierungen	201
5.1.4.2.6 Kündigungen bzw. Entlassungen	201
5.1.4.3 Outplacement	205
5.2 Personaleinsatz	207
5.2.1 Gestaltung des Arbeitsinhalts	207
5.2.1.1 Kriterien der Stellenspezialisierung	207
5.2.1.2 Individuumsorientierte Aufgabengestaltung	208
5.2.1.3 Gruppenorientierte Aufgabengestaltung	213
5.2.1.4 Idiosynkratische Stellenbildung	221
5.2.2 Gestaltung des Arbeitsplatzes	224
5.2.2.1 Gestaltung von Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung	224
5.2.2.2 Virtualisierung des Arbeitsortes	225
5.2.3 Gestaltung der Arbeitszeit	229
5.2.3.1 Länge der Arbeitszeit (Chronometrie)	229
5.2.3.2 Lage der Arbeitszeit (Chronologie)	231
5.2.3.3 Arbeitspausen	232
5.2.3.4 Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	233
5.2.3.5 Praktische Bedeutung und Effizienz	239
5.3 Personalentlohnung	243
5.3.1 Ziele der Personalentlohnung	243
5.3.1.1 Gewährleistung der Arbeitsleistung und -zufriedenheit	243
5.3.1.2 Induzierung eines strategiekonformen Verhaltens	244
5.3.1.3 Gewährleistung der Entgeltgerechtigkeit	245
5.3.2 Kriterien und Verfahren der Entgeltdifferenzierung	246
5.3.2.1 Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung	246
5.3.2.2 Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung	249
5.3.2.3 Erfolgsabhängige Entgeltdifferenzierung	251
5.3.2.4 Qualifikationsabhängige Entgeltdifferenzierung	256
5.3.2.5 Statusabhängige Entgeltdifferenzierung	256
5.3.3 Auswahl bzw. Kombination der Entgeltformen	258
5.3.3.1 Monetäre Entgeltbestandteile	259
5.3.3.1.1 Fixe Entgeltbestandteile: Zeitlohn bzw. Grundgehalt	259
5.3.3.1.2 Variable Entgeltbestandteile: Zuschläge und Kapitalbeteiligungen	259
5.3.3.2 Nicht-monetäre Entgeltbestandteile	262
5.3.3.3 Cafeteria-Systeme	263
5.3.4 Festlegung der absoluten Entgelthöhe	266
5.3.4.1 Institutioneller Kontext, Tarifbindung und betriebliche Handlungsspielräume	266
5.3.4.2 Vergütung von Führungskräften und Vorstandsmitgliedern	267
5.3.4.3 Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede	272
5.3.4.4 Personalkosten als Wettbewerbsfaktor	273
5.4 Personalführung	277
5.4.1 Phasen des Führungsprozesses	278
5.4.1.1 Führungsphilosophie	278
5.4.1.1.1 Menschenbild der Führungskraft	278

5.4.1.1.2 Führungsleitlinien des Unternehmens	280
5.4.1.2 Entscheidungsfindung.....	281
5.4.1.2.1 Ausmaß der Partizipation	281
5.4.1.2.2 Formen der Partizipation.....	282
5.4.1.3 Entscheidungsdurchsetzung	284
5.4.1.3.1 Koordination	285
5.4.1.3.1.1 Transaktionale Führung.....	285
5.4.1.3.1.2 Transformationale Führung.....	288
5.4.1.3.2 Kommunikation.....	291
5.4.1.3.2.1 Kommunikationsformen.....	291
5.4.1.3.2.2 Kommunikationsmedien	293
5.4.1.3.2.3 Kommunikationszeitpunkt	296
5.4.1.3.2.4 Kommunikationskompetenz.....	297
5.4.1.4 Entscheidungskontrolle	298
5.4.1.4.1 Kontrollträger.....	299
5.4.1.4.2 Kontrollart.....	299
5.4.1.4.3 Kontrollinstrumente	301
5.4.2 Führungstheorien.....	304
5.4.2.1 Eigenschaftstheorien.....	305
5.4.2.1.1 Abstammung und Sozialisation.....	305
5.4.2.1.2 Physische Merkmale	307
5.4.2.1.3 Persönlichkeitsmerkmale	309
5.4.2.2 Verhaltenstheorien	314
5.4.2.2.1 Idealtypen legitimer Herrschaft nach Weber.....	314
5.4.2.2.2 Verhaltensgitter-Ansatz von Blake/Mouton.....	319
5.4.2.3 Austauschtheorien.....	321
5.4.2.4 Situationstheorien	323
5.4.2.4.1 3-D-Programm von Reddin.....	323
5.4.2.4.2 Reifegradtheorie von Hersey/Blanchard	325
5.4.2.4.3 Kontingenztheorie der Personalführung von Fiedler.....	326
5.4.2.4.4 Normatives Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton.....	330
6 Personalcontrolling.....	335
6.1 Ziele und Objekte des Personalcontrolling	336
6.2 Instrumente und Methoden des Personalcontrolling.....	338
6.3 Konzeption des Personalcontrolling	341
6.3.1 Personal- und Sozialberichterstattung	341
6.3.2 Kennzahlenorientierte Ansätze.....	344
6.3.2.1 Instrumentenorientierter Ansatz.....	344
6.3.2.2 Akteursorientierter Ansatz.....	346
6.3.3 Managementorientierte Ansätze.....	349
6.3.3.1 Humanvermögensrechnung	349
6.3.3.2 Balanced Scorecard-Ansatz	353
6.4 Organisation des Personalcontrolling	355
6.4.1 Strukturorganisation des Personalcontrolling.....	355
6.4.2 Prozessorganisation des Personalcontrolling.....	356

XII Inhaltsverzeichnis

6.4.2.1 Standardisierte Prozesslogik	356
6.4.2.2 Big Data Analytics and Künstliche Intelligenz.....	358
6.5 Voraussetzungen und Grenzen des Personalcontrolling	360
Literaturverzeichnis.....	365
Firmen- und Institutionenverzeichnis	429
Stichwortverzeichnis	431