
Personalmanagement

Dirk Holtbrügge

Personalmanagement

8. Auflage

 Springer Gabler

Dirk Holtbrügge
Internationales Management
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Nürnberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-65741-6 ISBN 978-3-662-65742-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65742-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2004, 2005, 2007, 2010, 2013, 2015, 2018, 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 8. Auflage

Personalmanagement wird immer mehr zu einem strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. Dies gilt in Zeiten des Fachkräftemangels und verschärften Wettbewerbs um qualifizierte Mitarbeiter mehr denn je. Kaum ein Mitarbeiter ist nicht mit verschiedenen Aufgaben des Personalmanagement konfrontiert – sei es als Führungskraft, in der Personalabteilung, im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung oder als von personalpolitischen Maßnahmen Betroffener.

Dieses Lehrbuch gibt einen fundierten und systematischen Überblick über alle wichtigen Aspekte des Personalmanagement. Angesprochen sind dabei nicht nur Personalspezialisten, sondern alle mit personalpolitischen Aufgaben betrauten Führungskräfte und Mitarbeiter. Im Vordergrund stehen aktuelle und kontrovers diskutierte Aspekte, die für den Erfolg von Unternehmungen von besonderer Bedeutung sind und einen expliziten Managementbezug aufweisen.

Das Buch ist in sechs Kapitel gegliedert. In Kapitel 1 wird der Bedeutungswandel von der Personaladministration zum Personalmanagement aufgezeigt. Den Mittelpunkt von Kapitel 2 bilden ausgewählte Theorien des Personalmanagement, die die Grundlage für den diesem Buch zugrundeliegenden integrierten Personalmanagement-Ansatz bilden. Diese Theorien werden in späteren Kapiteln wieder aufgegriffen und zur Analyse personalpolitischer Probleme herangezogen.

Kapitel 3 ist den Akteuren des Personalmanagement gewidmet. Hierzu zählen die Mitarbeiter und die Führungskräfte als individuelle Akteure sowie die Mitarbeitervertreter und die Personalabteilung als kollektive Akteure. Den Abschluss des Kapitels bildet die Darstellung verschiedener Formen der Organisation des Personalmanagement, wobei vor allem aktuelle Entwicklungen wie der Beitrag des Personalmanagement zu Wertschöpfung, das Konzept der virtuellen Personalabteilung und das Outsourcing von Personalaufgaben thematisiert werden.

Im Mittelpunkt von Kapitel 4 stehen die Bedingungen des Personalmanagement. Dabei wird in externe Bedingungen wie das Arbeitsrecht und den Arbeitsmarkt sowie in interne Bedingungen wie die Unternehmensstrategie und den Internationalisierungsgrad unterschieden.

Im umfangreichsten Kapitel 5 werden die einzelnen Instrumente des Personalmanagement dargestellt. Zu aktuellen Themen im Rahmen der Personalbedarfsplanung und -deckung zählen etwa der Einsatz von Methoden der künstlichen Intelligenz wie Chatbots und Applicant Tracking-Systeme (Kapitel 5.1). In Kapitel 5.2 (Personaleinsatz) werden vor allem neue Formen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsflexibilisierung angesprochen, die sich durch die Digitalisierung und Virtualisierung ergeben und die nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen haben. Ein Schwerpunkt in Kapitel 5.3 (Personalentlohnung) sind

strategische Anreizsysteme für Führungskräfte. In Kapitel 5.4 (Personalführung) werden neben klassischen Führungstheorien auch neuere Ansätze der symbolischen und postmodernen Personalführung thematisiert.

Kapitel 6 ist schließlich der Effizienz des Personalmanagement und deren Messung im Rahmen des Personalcontrolling gewidmet. Wichtige Themen sind hier u.a. die Möglichkeiten von Big Data Analytics und die ethischen Aspekte des Personalcontrolling.

Ein besonderes Anliegen des Buches ist es, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Theorien, Konzepten und Methoden des Personalmanagement aufzuzeigen. Insbesondere wird deutlich gemacht, dass unterschiedliche Ansätze auch zu unterschiedlichen Perspektiven und Bewertungen personalpolitischer Fragestellungen führen können. Theoretische Fundierung heißt jedoch keineswegs Praxisferne. Vielmehr soll belegt werden, dass die einzelnen Theorien und Konzepte des Personalmanagement sehr praktische Implikationen beinhalten können. Dazu dienen vor allem zahlreiche Beispiele, die Anwendungen in Unternehmungen aufzeigen und Erfahrungen illustrieren.

Die diesem Buch zugrundeliegende Konzeption wurde über mehrere Jahre in Lehrveranstaltungen des Master- und MBA-Studiums an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg entwickelt, erprobt und kontinuierlich erweitert. Allen Studierenden, die sich an diesen Lehrveranstaltungen in großer Zahl und mit großem Engagement beteiligt haben, gebührt daher Dank für vielfältige Anregungen, Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Unverständlichkeiten. Danken möchte ich auch den Kolleginnen und Kollegen in der Kommission „Personalwesen“ im Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. und in der Academy of Management für ihre kritischen und ermutigenden Kommentare zu verschiedenen Vorträgen und Aufsätzen, die in einzelne Kapitel eingeflossen sind.

Für die achte Auflage wurden alle Kapitel überarbeitet, aktualisiert und erweitert. Dies gilt insbesondere für die Berücksichtigung von Reformen des Arbeitsrechts. Zudem wurden neue Entwicklungen wie die Digitalisierung des Personalmanagement, die Zunahme mobiler Arbeit und die Führung auf Distanz berücksichtigt. Viele Kapitel wurden um aktuelle Praxisbeispiele und empirische Studien ergänzt. Alle Literaturangaben wurden aktualisiert und rund 200 neue Veröffentlichungen eingearbeitet.

Mein Dank gilt meinen Kollegen Prof. Dr. Nicola Berg (Universität Hamburg) und Prof. Dr. Helmut Haussmann (Bundwirtschaftsminister a.D.), die mir zahlreiche Anregungen für Überarbeitungen und Ergänzungen gegeben haben. Meine Söhne Moritz und Leo haben mein Verständnis der Digitalisierung und der Generation Z gefördert. Meinen jetzigen und ehemaligen Mitarbeitern Dr. Judith Ambrosius, Theresa Bernhard, Dr. Marcus Conrad, Dr. Franziska Engelhard, Dr. Ritam Garg, Maxim Grib, Dr. Christina Heidemann, Laura Kirste, Dr. Daniel Maderer, Nikhila Raghavan, PD Dr. Tassilo Schuster, Dr. Marc Oberhauser, Marion Wehner und Luisa Wicht danke ich für viele anregende Diskussionen und die herzliche Arbeitsatmosphäre am Lehrstuhl, in der dieses Buch entstanden ist.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 8. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
1 Personalmanagement als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmungsführung	1
2 Theoretische Grundlagen des Personalmanagement.....	9
2.1 Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung	9
2.2 Human Relations-Ansatz.....	12
2.3 Motivationstheoretische Ansätze	13
2.3.1 Inhaltstheorien der Motivation	15
2.3.1.1 Bedürfnispyramide von Maslow	15
2.3.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	17
2.3.2 Prozesstheorien der Motivation	19
2.3.2.1 Gerechtigkeitstheorie von Adams	19
2.3.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom	21
2.3.2.3 Motivationsmodell von Porter/Lawler	23
2.3.3 Kritisches Fazit und Implikationen der motivationstheoretischen Ansätze für das Personalmanagement.....	25
2.4 Konfliktorientierter Ansatz.....	27
2.5 Kontingenzansatz	28
2.6 Systemansatz	29
2.7 Ressourcenorientierter Ansatz.....	30
2.8 Personalökonomischer Ansatz	34
2.9 Integrierter Personalmanagement-Ansatz	39
3 Akteure des Personalmanagement	43
3.1 Individuelle Akteure	43
3.1.1 Mitarbeiter	43
3.1.1.1 Arbeitnehmer.....	44
3.1.1.2 Arbeitnehmerähnliche	46
3.1.1.3 Leiharbeitnehmer	47
3.1.1.4 Beamte.....	49
3.1.2 Führungskräfte.....	50
3.2 Kollektive Akteure	55

3.2.1	Mitarbeitervertreter	55
3.2.1.1	Betriebsrat	55
3.2.1.2	Unternehmensmitbestimmung	60
3.2.2	Personalabteilung	64
3.2.2.1	Aufgaben und Anforderungen	64
3.2.2.2	Organisation der Personalabteilung (Innenstruktur)	66
3.2.2.3	Hierarchische Einordnung der Personalabteilung in die Gesamtunternehmung (Außenstruktur)	68
3.2.2.4	Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter	68
3.2.2.5	Virtualisierung der Personalabteilung	73
3.2.2.6	Outsourcing des Personalmanagement	74
3.2.2.7	Offshoring des Personalmanagement	77
4	Bedingungen des Personalmanagement	79
4.1	Externe Bedingungen	79
4.1.1	Arbeitsrecht	79
4.1.1.1	Individuelles Arbeitsrecht	80
4.1.1.1.1	Arbeitsvertragsrecht	80
4.1.1.1.2	Arbeitsschutzrecht	82
4.1.1.2	Kollektives Arbeitsrecht	84
4.1.1.2.1	Tarifvertragsrecht	84
4.1.1.2.2	Mitbestimmungsrecht	92
4.1.2	Arbeitsmarkt	92
4.1.2.1	Dimensionen und Segmente des Arbeitsmarktes	92
4.1.2.2	Arbeitgeberimage	95
4.2	Interne Bedingungen	98
4.2.1	Unternehmensstrategie	99
4.2.2	Internationalisierungsgrad	103
5	Instrumente des Personalmanagement	111
5.1	Personalbedarfsplanung und Personalbedarfsdeckung	111
5.1.1	Personalbedarfsplanung	112
5.1.1.1	Gegenstand und Ziele	112
5.1.1.2	Methoden	112
5.1.1.2.1	Summarische Methoden	112
5.1.1.2.2	Analytische Methoden	114
5.1.1.3	Praktische Bedeutung und Effizienz	117
5.1.2	Personalbeschaffung	119
5.1.2.1	Personalwerbung	119
5.1.2.1.1	Gegenstand und Ziele	119
5.1.2.1.2	Wege und Methoden	120
5.1.2.1.2.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibungen	120
5.1.2.1.2.2	Empfehlungen von Mitarbeitern	121
5.1.2.1.2.3	Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften	121
5.1.2.1.2.4	Bundesagentur für Arbeit	123
5.1.2.1.2.5	Initiativbewerbung	123

5.1.2.1.2.6 Hochschulmarketing (Campus-Recruiting)	124
5.1.2.1.2.7 Personalvermittler	125
5.1.2.1.2.8 Personalthomepage	125
5.1.2.1.2.9 Elektronische Jobbörsen	128
5.1.2.1.2.10 Soziale Netzwerke	129
5.1.2.1.3 Praktische Bedeutung und Effizienz	131
5.1.2.2 Bewerberauswahl	132
5.1.2.2.1 Gegenstand und Ziele	132
5.1.2.2.2 Kriterien und Verfahren	134
5.1.2.2.2.1 Bewerbungsunterlagen	134
5.1.2.2.2.2 Personalfragebogen	136
5.1.2.2.2.3 Selbstpräsentationen in sozialen Netzwerken	136
5.1.2.2.2.4 Vorstellungsgespräche	137
5.1.2.2.2.5 Applicant Tracking Systeme	140
5.1.2.2.2.6 Testverfahren	141
5.1.2.2.2.7 Losverfahren	144
5.1.2.2.3 Praktische Bedeutung und Effizienz	145
5.1.2.3 Personaleinstellung	146
5.1.3 Personalentwicklung	149
5.1.3.1 Gegenstand und Ziele	149
5.1.3.2 Aus- und Weiterbildung	151
5.1.3.2.1 Inhalte	151
5.1.3.2.2 Methoden	153
5.1.3.2.3 Praktische Bedeutung und Effizienz	161
5.1.3.3 Karrieremanagement	163
5.1.3.3.1 Individuumsorientiertes Karrieremanagement	163
5.1.3.3.1.1 Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofilen	163
5.1.3.3.1.2 Festlegung geeigneter Positionsfolgen	165
5.1.3.3.2 Unternehmungsorientiertes Karrieremanagement	173
5.1.4 Personalfreisetzung	175
5.1.4.1 Ursachen	175
5.1.4.2 Maßnahmen	176
5.1.4.2.1 Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen	176
5.1.4.2.2 Nichtverlängerung bzw. Kündigung von Personalleasingverträgen	177
5.1.4.2.3 Einstellungsstopp	177
5.1.4.2.4 Aufhebungsverträge	178
5.1.4.2.5 Frühzeitige Pensionierungen	178
5.1.4.2.6 Kündigungen bzw. Entlassungen	179
5.1.4.3 Outplacement	182
5.2 Personaleinsatz	184
5.2.1 Gestaltung des Arbeitsinhalts	184
5.2.1.1 Kriterien der Stellenspezialisierung	184
5.2.1.2 Individuumsorientierte Aufgabengestaltung	185
5.2.1.3 Gruppenorientierte Aufgabengestaltung	188
5.2.1.4 Idiosynkratische Stellenbildung	197

5.4.4 Personalführung in struktureller Perspektive: Der Ansatz der Postmoderne	288
6 Personalcontrolling	291
6.1 Gegenstand und Ziele des Personalcontrolling	291
6.2 Instrumente und Methoden des Personalcontrolling	293
6.3 Kennzahlensysteme	296
6.3.1 Sozialbilanzen	296
6.3.2 Humanvermögensrechnung	297
6.3.3 Instrumentenorientierter Ansatz	301
6.3.4 Akteursorientierter Ansatz	303
6.3.5 Balanced Scorecard-Ansatz	306
6.4 Organisation des Personalcontrolling	308
6.4.1 Aufbauorganisation	308
6.4.2 Ablauforganisation	309
6.5 Voraussetzungen und Grenzen des Personalcontrolling	311
Abkürzungsverzeichnis	315
Literaturverzeichnis	317
Firmenverzeichnis	369
Stichwortverzeichnis	371