

Personalmanagement

von

Uniy.-Prof. Dr. Ewald Seherin

FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung

und

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal

2., überarbeitete und ergänzte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhalt

Vorwort	V
Teil I: Personalmanagement und Personaltheorie	1
1 Begriffe, Entwicklungen und zentrale Fragen	3
2 Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements	6
3 Rahmenbedingungen des Personalmanagements	8
4 Personaltheorie	12
Kontrollfragen zu Teil I	15
Fallbeispiel: Personalmanagement in der Steinzeit	15
Teil II: Planung, Beschaffung, Freisetzung	19
1 Personalplanung	21
1.1 Personalbedarfsermittlung als Kern der Personalplanung	21
1.2 Prognose des qualitativen Personalbedarfs.	22
1.3 Prognose des quantitativen Personalbedarfs.	24
1.4 Fortschreibung des Personalbestands.	26
1.5 Nettopersonalbedarf vs. Personalüberhang	27
2 Personalbeschaffung >	29
2.1 Ziel und Wege der Beschaffung	29
2.2 Interne Personalbeschaffung .:	30
2.3 Externe Personalbeschaffung :	31
2.4 Personalmarketing	33
3 Personalfreisetzung	37
3.1 Begriff, Ursachen und Formen der Freisetzung	37
3.2 Antizipative Personalfreisetzung	38
3.3 Reaktive Personalfreisetzung	39
Kontrollfragen zu Teil II	42
Fallbeispiel: Mit Manpower- zum flexiblen Weltbild.	43

VIII **ES** *Inhalt*

Teil III: Auswahl, Einführung, Zuweisung	47
1 Personalauswahl	48
1.1 Begriff, Probleme und Auswahlprozess.	48
1.2 Selbstselektion, Bewerbungsunterlagen, Fragebögen ...	50
1.3 Bewerbungsgespräch und Testverfahren	54
1.4 Assessment-Center.	57
2 Personaleinführung	60
3 Personalzuweisung	62
Kontrollfragen zu Teil III.	63
Fallbeispiel: Mehrstufige Personalauswahl bei der Credit Suisse Private Banking	63
Teil IV: Beurteilung	67
1 Begriff und Zwecke der Personalbeurteilung	68
2 Leistungsbeurteilung	71
2.1 Hierarchische Verfahren	71
2.1.1 Freie Beurteilung	71
2.1.2 Rangordnungsverfahren	71
2.1.3 Kennzeichnungsverfahren.	73
2.1.4 Einstufungsverfahren	74
2.1.5 Aufgabenorientierte Verfahren	78
2.1.6 Zielorientierte Verfahren.	80
2.2 Nicht-hierarchische Beurteilungsverfahren.	80
2.3 360-Grad-Feedback	82
2.4 Grenzen, Probleme und Fehlerquellen	84
3 Potenzialbeurteilung	87
Kontrollfragen zu Teil IV.	88
Fallbeispiel: Selbst- und Fremdbeurteilung als Grundlage der Vergütung	89
Teil V: Ausbildung und Entwicklung	91
1 Berufsausbildung im dualen System	92
2 Personalentwicklung	96
2.1 Begriff, Ziele und Prozess.	96
2.2 Entwicklungsbedarf.	98
2.3 Kandidatenwahl	99
2.4 Maßnahmen	100

2.5 Kontrolle	105
2.6 Exkurs: Wer bezahlt die Personalentwicklung?	108
3 Duale Studiengänge und Corporate Universities	111
Kontrollfragen zu Teil V.	112
Fallbeispiel: Personalentwicklung in unternehmens- übergreifender Kooperation	113
Teil VI: Vergütung und Arbeitszeit	117
1 Anreizsysteme: Notwendigkeit, Begriff, Anforderungen	118
2 Arbeitsbewertung	122
3 Vergütung	127
3.1 Begriffliche und theoretische Grundlagen	127
3.2 Leistungslohn	128
3.3 Soziallohn	130
3.4 Altersversorgung	131
3.5 Erfolgsbeteiligung	133
3.6 Vermögensbeteiligung	136
4 Arbeitszeit	138
5 Individualisierung der Anreizgestaltung	143
Kontrollfragen zu Teil VI	144
Fallbeispiel: Variable Vergütung im Communication-Center	145
Teil VII: Personalführung	147
1 Begriff und Aufgaben	148
2 Motivationstheorien	151
2.1 Motiv, Motivation, Motivationstheorie	151
2.2 Inhaltstheorien	152
2.3 Prozesstheorien	153
3 Führungstheorien	156
3.1 Führerzentrierte Ansätze	156
3.2 Geführtenorientierte Ansätze	157
3.3 Interaktionstheorien	159
3.4 Situationstheorien	160
4 Gestaltung der Personalführung	162
5 Diversity-Management	166

X L *Inhalt*

Kontrollfragen zu Teil VII	168
Fallbeispiel: Personalführung durch Zielvereinbarungen	169
Teil VIII: Internationaler Personaleinsatz	171
1 Ziele und Formen des internationalen Personaleinsatzes	172
2 Phasen des internationalen Personaleinsatzes	174
2.1 Auswahl	174
2.2 Vorbereitung	175
2.3 Transfer und Auslandseinsatz	178
2.4 Wiedereingliederung	181
3 Ursachen des Scheiterns internationaler Personaleinsätze	184
Kontrollfragen zu Teil VIII	186
Fallbeispiel: Deutsche Führungskraft in italienischer Tochter- gesellschaft	186
Teil IX: Mitbestimmung	189
1 Begriff und Ebenen der Mitbestimmung	190
2 Mitbestimmung auf Unternehmensebene	193
3 Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene	195
3.1 Beteiligungsrechte und wichtige Mitbestimmungsorgane	195
3.2 Rechte des Betriebsrats	197
3.3 Rechte des Sprecherausschusses	199
4 Mitbestimmung in den Aufgabenfeldern des Personalma- nagements	201
5 Gestaltung der betrieblichen Mitbestimmung	205
5.1 Mitbestimmung als Gestaltungsobjekt	205
5.2 Handlungsmuster auf Betriebsratsseite	205
5.3 Mitbestimmungsorientierung auf Unternehmensseite	207
5.4 Mitbestimmungsstrategien	209
6 Mitbestimmung im Wandel	213
Kontrollfragen zu Teil IX	215
Fallbeispiele zur Mitbestimmung	215

Teil X: Controlling	219
1 Entwicklung und Grundprobleme	220
2 Personalcontrolling als Reflexion personalbezogener Entscheidungen	221
3 Ebenen des Personalcontrollings	223
3.1 Effektivitäts-, Effizienz- und Kostencontrolling	223
3.2 Controlling der Kosten	224
3.3 Controlling des Personaleinsatzes	226
3.4 Controlling der Personalarbeit	228
3.4.1 Typen personalwirtschaftlicher Maßnahmen....	228
3.4.2 Reflexion der Personalbereitstellung	229
3.4.3 Reflexion der Entwicklung personalwirtschaftlicher Konzepte	231
3.4.4 Reflexion der Arbeitsbeziehungen	232
4 Neue Wege im Personalcontrolling?	234
4.1 Humankapitalbewertung	234
4.2 Bewertung des Personalmanagements	237
4.3 Personal-Awards: Bewertung durch Dritte	238
Kontrollfragen zu Teil X	239
Fallbeispiel: Das Personalcontrolling der Commerzbank	240
Teil XI: Organisation	243
1 Entwicklung und Grundfragen	244
2 Träger der Personalarbeit	246
3 Organisation des Personalbereichs	249
3.1 Dimensionen der Organisation	249
3.2 Funktional vs. objektorientiert	249
3.3 Real vs. virtuell	251
3.4 Hierarchisch vs. marktlich	253
4 Outsourcing	259
Kontrollfragen zu Teil XI	261
Fallbeispiel: Das Personalwesen der Studio Hamburg GmbH	261
Literaturverzeichnis	265
Stichwortverzeichnis	283