

Personalmanagement

Informationsorientierte und
verhaltenstheoretische Grundlagen

von

Prof. Dr. Christian Scholz

6., neubearbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort zur sechsten Auflage | V |
| 1 Aktualität | 1 |
| 1.1 Zehn Basisthesen als Eröffnung | 3 |
| 1.2 Sechs Bewegungen als Herausforderung | 8 |
| 1.2.1 Ökologie | 8 |
| 1.2.2 Technologiedynamik | 11 |
| 1.2.3 Marktdynamik | 14 |
| 1.2.4 Organisationsdynamik | 19 |
| 1.2.5 Wertedynamik | 21 |
| 1.2.6 Globalisierung | 27 |
| 1.2.7 Zusammenfassung: Trends, Megatrends und Gigatrends | 31 |
| 1.3 Drei Objektbereiche als Ausgangslage | 33 |
| 1.3.1 Personalmanagement in der Praxis | 33 |
| 1.3.1.1 Die PRISMA-Studie | 33 |
| 1.3.1.2 Der Human-Potential-Index | 35 |
| 1.3.1.3 Das Cranfield-Projekt | 37 |
| 1.3.1.4 Das Global Performance Project | 40 |
| 1.3.1.5 Die Rutgers-Studie | 43 |
| 1.3.2 Personalmanagement in der Forschung | 47 |
| 1.3.2.1 Deutschland-Österreich-Schweiz | 47 |
| 1.3.2.2 Großbritannien | 50 |
| 1.3.2.3 USA | 51 |
| 1.3.2.4 Parallelen USA-Deutschland-Großbritannien | 54 |
| 1.3.3 Personalmanagement in der Lehre | 55 |
| 1.3.4 Zusammenfassung: Entwicklungslinien | 59 |
| 1.4 Neun Postulate als personalwirtschaftliche Leitlinien | 61 |
| 1.4.1 Basispostulate | 61 |
| 1.4.1.1 Erfolgsorientierung | 61 |
| 1.4.1.2 Nachhaltigkeit | 63 |
| 1.4.1.3 Stimmigkeit | 63 |
| 1.4.1.4 Professionalisierung | 64 |
| 1.4.2 Einzelpostulate | 66 |
| 1.4.2.1 Flexibilisierung | 66 |
| 1.4.2.2 Individualisierung | 69 |

VIII Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| 1.4.2.3 Kundenorientierung | 71 |
| 1.4.2.4 Qualitätsorientierung | 74 |
| 1.4.2.5 Akzeptanzsicherung | 75 |
| 1.4.3 Zusammenfassung: Handlungsdruck | 77 |
| 1.5 Resümee und Vorschau | 77 |
| 1.6 Testfragen | 78 |
| 1.6.1 Grundlagen | 78 |
| 1.6.2 Tagesaktuelles/Recherche | 78 |
| 1.6.3 Statistik | 78 |
| 1.6.4 International | 79 |
| 1.6.5 (Multi)Media | 79 |
| 1.6.6 Klassiker | 79 |
| 2 Methodik | 81 |
| 2.1 Felder im Personalmanagement | 83 |
| 2.2 Ebenen im Personalmanagement | 87 |
| 2.2.1 Strategisches Personalmanagement | 87 |
| 2.2.1.1 Unternehmensstrategie | 87 |
| 2.2.1.2 Potenzialstrategie (Dynamic Capabilities) | 89 |
| 2.2.1.3 Personalstrategie | 90 |
| 2.2.1.4 Internationalisierungsstrategie | 95 |
| 2.2.1.5 Ergebnis | 108 |
| 2.2.2 Taktisches Personalmanagement | 109 |
| 2.2.3 Operatives Personalmanagement | 110 |
| 2.3 Ausrichtungen im Personalmanagement | 111 |
| 2.3.1 Verhaltensorientierung | 111 |
| 2.3.1.1 Verhaltenswissenschaften als Basis | 112 |
| 2.3.1.2 Die Anreiz-Beitrags-Theorie als Interaktionsansatz | 113 |
| 2.3.1.3 Kognitive Dissonanzen als Anpassungsansatz | 115 |
| 2.3.1.4 Konstruktivismus als Erkenntnisansatz | 117 |
| 2.3.1.5 Menschenbilder als Individualansatz | 119 |
| 2.3.1.6 Gestalttheorie als Integrationsansatz | 126 |
| 2.3.1.7 Ergebnis | 128 |
| 2.3.2 Informationsorientierung | 129 |
| 2.3.2.1 Informationstechnologie als Unausweichlichkeit | 129 |
| 2.3.2.2 Personalcontrolling als Spezialaufgabe | 135 |
| 2.3.2.3 Balanced Scorecard als Instrument | 145 |
| 2.3.2.4 Mobile Media | 149 |
| 2.3.2.5 Ergebnis | 150 |
| 2.3.3 HR-Kommunikation als mediale Synthese | 151 |
| 2.3.3.1 Mediengesellschaft als Ausgangspunkt | 151 |
| 2.3.3.2 Medientheoretiker als nutzbare Ideengeber | 152 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.3.3 Medienwirkung als gesuchte Funktionalität | 154 |
| 2.3.3.4 Medienwahl als komplexes Entscheidungsproblem | 158 |
| 2.3.3.5 Ergebnis | 166 |
| 2.4 Resümee und Vorschau | 167 |
| 2.5 Testfragen | 169 |
| 2.5.1 Grundlagen | 169 |
| 2.5.2 Tagesaktuelles/Recherche | 169 |
| 2.5.3 Statistik | 169 |
| 2.5.4 International | 169 |
| 2.5.5 (Multi)Media | 170 |
| 2.5.6 Klassiker | 170 |
| 3 Grundlagen | 171 |
| 3.1 Ethische Basis | 173 |
| 3.1.1 Allgemeine Ethik | 173 |
| 3.1.2 Wirtschaftsethik | 174 |
| 3.1.3 Personalmanagementethik | 179 |
| 3.1.4 Zusammenführung | 184 |
| 3.2 Rechtliche Basis | 186 |
| 3.2.1 Arbeitsrecht als Herausforderung | 186 |
| 3.2.2 Individualarbeitsrecht als Grundlage | 187 |
| 3.2.3 Kollektivarbeitsrecht als Erweiterung | 190 |
| 3.2.4 Internationales Wirtschaftsrecht als Ergänzung | 199 |
| 3.2.5 Datenverarbeitungsrecht als Spezialfall | 203 |
| 3.2.6 Zusammenführung | 208 |
| 3.3 Organisatorische Basis | 209 |
| 3.3.1 Grundstruktur | 209 |
| 3.3.2 Rollenmodelle | 212 |
| 3.3.2.1 Der Ansatz von Ulrich | 212 |
| 3.3.2.2 Der Ansatz von Kates | 214 |
| 3.3.2.3 Der Ansatz von Ulrich, Younger und Brockbank | 216 |
| 3.3.2.4 Der Ansatz „Kompetenz4HR“ | 217 |
| 3.3.3 Autonomieaspekt | 221 |
| 3.3.3.1 Cost-Center | 221 |
| 3.3.3.2 Profit-Center | 222 |
| 3.3.3.3 Wertschöpfungs-Center | 223 |
| 3.3.4 Leistungsinhalt | 223 |
| 3.3.4.1 Strategie-Center (Holdingmodell) | 224 |
| 3.3.4.2 Intelligenz-Center | 225 |
| 3.3.4.3 Kultur-Center | 227 |
| 3.3.4.4 Service-Center | 227 |
| 3.3.4.5 Beratungs-Center (Referentenmodell) | 229 |

X Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| 3.3.5 Virtualisierung | 230 |
| 3.3.5.1 Die vier Merkmale der Virtualisierung | 230 |
| 3.3.5.2 Die drei Dimensionen der Virtualisierung | 232 |
| 3.3.5.3 Das Beispiel Frankreich nach Barmeyer und Stein | 236 |
| 3.3.5.4 Ergebnis | 242 |
| 3.3.6 Internationalisierung | 244 |
| 3.3.7 Zusammenführung | 249 |
| 3.4 Situative Basis | 251 |
| 3.4.1 Unternehmensgröße: Mittelstand als Gestaltungsfeld | 251 |
| 3.4.2 Konjunkturlage: Rezession als Einflussfaktor | 254 |
| 3.4.2.1 Rollenmodelle bei guter und schlechter Wirtschaftslage ... | 255 |
| 3.4.2.2 Personalarbeit in der Rezession | 257 |
| 3.4.3 Zusammenführung | 259 |
| 3.5 Messtheoretische Basis | 260 |
| 3.5.1 Ablauf einer empirischen Studie | 261 |
| 3.5.2 Messung und Skalierung | 263 |
| 3.5.3 Objektivität, Reliabilität, Validität | 265 |
| 3.5.4 Zusammenführung | 268 |
| 3.6 Resümee und Vorschau | 269 |
| 3.7 Testfragen | 270 |
| 3.7.1 Grundlagen | 270 |
| 3.7.2 Tagesaktuelles/Recherche | 271 |
| 3.7.3 Statistik | 271 |
| 3.7.4 International | 271 |
| 3.7.5 (Multi)Media | 271 |
| 3.7.6 Klassiker | 272 |
| 4 Personalbedarfsbestimmung | 273 |
| 4.1 Charakterisierung | 275 |
| 4.2 Strategische Ebene: Unternehmensbezug | 281 |
| 4.2.1 Überblick | 281 |
| 4.2.2 Bedarfsentwicklung | 282 |
| 4.2.2.1 Systematik | 282 |
| 4.2.2.2 Ökologie: Nachhaltigkeitsstrategie | 282 |
| 4.2.2.3 Technologiedynamik: Innovationsstärke | 283 |
| 4.2.2.4 Marktdynamik: Zyklizitätsstrategie | 284 |
| 4.2.2.5 Organisationsdynamik: Mitarbeitertypen | 285 |
| 4.2.2.6 Wertedynamik: Changetypen | 288 |
| 4.2.2.7 Globalisierung: Managertypen | 289 |
| 4.2.3 Bedarfsinformation | 291 |
| 4.2.3.1 Systematik | 291 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.2.3.2 | Personalbedarf bei Sicherheit | 292 |
| 4.2.3.3 | Personalbedarf bei Unsicherheit | 293 |
| 4.2.3.4 | Personalbedarf bei Ungewissheit | 296 |
| 4.2.4 | Bedarfsniveau | 297 |
| 4.2.4.1 | Systematik | 297 |
| 4.2.4.2 | Bedarfsdeterminanten | 297 |
| 4.2.4.3 | Methodenverbund | 299 |
| 4.2.4.4 | Prognosetechniken | 301 |
| 4.2.4.5 | Interaktive Bedarfsanalyse | 303 |
| 4.3 | Taktische Ebene: Gruppenbezug | 305 |
| 4.3.1 | Überblick | 305 |
| 4.3.2 | Qualitativ: Anforderungsklassen | 306 |
| 4.3.2.1 | Aggregierte Qualifikation: Berufsklassifikation | 306 |
| 4.3.2.2 | Kombination: Mehrfachqualifikation | 308 |
| 4.3.3 | Quantitativ: Kennziffernplanung | 309 |
| 4.3.3.1 | Einfache Kennziffern | 309 |
| 4.3.3.2 | Rosenkranz-Formel | 311 |
| 4.3.3.3 | Kennzahlen: Ein Überblick | 312 |
| 4.3.3.4 | Leitungsspannenmodelle | 315 |
| 4.3.3.5 | Multiple Regressionsmodelle | 316 |
| 4.3.3.6 | Interaktive Bedarfsanalyse | 317 |
| 4.3.4 | Zeitlich | 323 |
| 4.3.5 | Räumlich | 323 |
| 4.3.5.1 | Dezentralisierter Personalbedarf | 323 |
| 4.3.5.2 | Internationaler Personalbedarf | 325 |
| 4.3.6 | Wertmäßig: Personalbudget | 326 |
| 4.4 | Operative Ebene: Stellenbezug | 327 |
| 4.4.1 | Überblick | 327 |
| 4.4.2 | Qualitativ: Anforderungsprofil | 327 |
| 4.4.2.1 | Klassifikationsvorschläge | 328 |
| 4.4.2.2 | Zentrale Anforderungen | 331 |
| 4.4.2.3 | Anforderungen im internationalen Bereich | 332 |
| 4.4.3 | Quantitativ: Zeitstudien | 334 |
| 4.4.3.1 | Direkte Zeitmessung | 335 |
| 4.4.3.2 | Multimomentverfahren | 337 |
| 4.4.3.3 | Elementarzeitverfahren | 337 |
| 4.5 | Resümee und Vorschau | 340 |
| 4.6 | Testfragen | 341 |
| 4.6.1 | Grundlagen | 341 |
| 4.6.2 | Tagesaktuelles/Recherche | 342 |
| 4.6.3 | Statistik | 342 |
| 4.6.4 | International | 342 |
| 4.6.5 | (Multi)Media | 343 |
| 4.6.6 | Klassiker | 343 |

| | |
|--|-----|
| 5 Personalbestandsanalyse | 345 |
| 5.1 Charakterisierung | 347 |
| 5.2 Strategische Ebene: Personalstruktur | 351 |
| 5.2.1 Überblick | 351 |
| 5.2.2 Personalkonfiguration | 352 |
| 5.2.2.1 Systematisierung | 352 |
| 5.2.2.2 Ansätze vom Typ „einfache Fortschreibung“ | 354 |
| 5.2.2.3 Ansätze vom Typ „Markoff“ | 356 |
| 5.2.2.4 Ansätze vom Typ „System Dynamics“ | 360 |
| 5.2.2.5 Ergebnis | 369 |
| 5.2.3 Humanvermögen (Human Capital) | 371 |
| 5.2.3.1 Systematik | 371 |
| 5.2.3.2 Marktwertorientierte Ansätze | 373 |
| 5.2.3.3 Accountingorientierte Ansätze | 374 |
| 5.2.3.4 Indikatorenbasierte Ansätze | 375 |
| 5.2.3.5 Value-added-orientierte Ansätze | 378 |
| 5.2.3.6 Renditeorientierte Ansätze | 380 |
| 5.2.3.7 Ertragspotenzialorientierte Ansätze | 381 |
| 5.2.3.8 Ergebnis | 387 |
| 5.3 Taktische Ebene: Tätigkeits- und Qualifikationsfeld | 388 |
| 5.3.1 Überblick | 388 |
| 5.3.2 Aggregation | 389 |
| 5.3.2.1 Stellenbezogen | 389 |
| 5.3.2.2 Qualifikationsbezogen | 389 |
| 5.3.3 Integration: Job Families | 392 |
| 5.3.4 Konzentration: Capabilities | 393 |
| 5.4 Operative Ebene: Fähigkeitsprofil | 395 |
| 5.4.1 Überblick | 395 |
| 5.4.2 Fähigkeitsmerkmale | 396 |
| 5.4.2.1 Inhalt | 396 |
| 5.4.2.2 Auswahl | 398 |
| 5.4.2.3 Projektion | 399 |
| 5.4.2.4 Ergebnis | 400 |
| 5.4.3 Ersatzgrößen | 400 |
| 5.4.3.1 Leistungsbeurteilung | 400 |
| 5.4.3.2 Verhaltensmerkmale | 401 |
| 5.4.3.3 Ergebnis | 403 |
| 5.4.4 Personalportfolio | 404 |
| 5.5 Resümee und Vorschau | 408 |
| 5.6 Testfragen | 410 |
| 5.6.1 Grundlagen | 410 |

| | |
|--|------------|
| 5.6.2 Tagesaktuelles/Recherche | 411 |
| 5.6.3 Statistik | 412 |
| 5.6.4 International | 412 |
| 5.6.5 (Multi)Media | 412 |
| 5.6.6 Klassiker | 412 |
| 6 Personalveränderung | 413 |
| 6.1 Charakterisierung | 417 |
| 6.2 Strategische Ebene: Wettbewerbsvorteile | 420 |
| 6.2.1 Überblick | 420 |
| 6.2.2 Arbeitsmarktstrategie als Basis | 422 |
| 6.2.2.1 Systematik | 422 |
| 6.2.2.2 Externer und interner Arbeitsmarkt | 425 |
| 6.2.2.3 Bologna-Reform als Beispiel | 427 |
| 6.2.2.4 Ergebnis | 431 |
| 6.2.3 Talentstrategie als Beschaffungslogik | 437 |
| 6.2.3.1 Systematik | 437 |
| 6.2.3.2 Sonderfall: High Potentials | 438 |
| 6.2.3.3 Ursprung: War for Talent | 440 |
| 6.2.3.4 Konzeption: Employer Branding als Schlüssel | 442 |
| 6.2.3.5 Ergebnis | 447 |
| 6.2.4 Virtualisierungsstrategie als Herausforderung der Personalbeschaffung | 448 |
| 6.2.4.1 Systematik | 448 |
| 6.2.4.2 Markt- und Kommunikationsplätze | 450 |
| 6.2.4.3 German Standard Curriculum Vitae als Beispiel | 453 |
| 6.2.4.4 Ergebnis | 455 |
| 6.2.5 Entwicklungsstrategie als Darwiportunismus | 457 |
| 6.2.5.1 Systematik | 457 |
| 6.2.5.2 Personalentwicklung und Virtualisierung | 459 |
| 6.2.5.3 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung | 463 |
| 6.2.5.4 Laufbahnlogik und Karriereplanung | 465 |
| 6.2.5.5 Ergebnis | 468 |
| 6.2.6 Internationalisierungsstrategie als Differenzierungsproblem | 469 |
| 6.2.6.1 Systematik | 469 |
| 6.2.6.2 Global Talent Management | 471 |
| 6.2.6.3 Landesspezifische Konkretisierung | 474 |
| 6.2.6.4 Ergebnis | 475 |
| 6.2.7 Humankapitalstrategie als Ausblick | 477 |
| 6.2.7.1 Systematik | 478 |
| 6.2.7.2 Studie: Der Fall T-Service als Beispiel für Szenarioanalysen | 479 |
| 6.2.7.3 Konstellation: Kosten, Humankapital und Erträge | 482 |
| 6.2.7.4 Ergebnis | 483 |
| 6.2.8 Zusammenführung | 484 |

| | |
|--|-----|
| 6.3 Taktische Ebene: Personalmarketing | 485 |
| 6.3.1 Überblick | 485 |
| 6.3.2 Grundlagen | 486 |
| 6.3.2.1 Personalmarketing als Basisphilosophie | 486 |
| 6.3.2.2 Employee Value Proposition als Zentralessage | 489 |
| 6.3.2.3 Das LAMBDA-Modell als Rahmen | 491 |
| 6.3.3 Analysetechniken | 493 |
| 6.3.3.1 Mitarbeiterbefragung | 494 |
| 6.3.3.2 Aufwärtsbeurteilung | 502 |
| 6.3.3.3 Gleichgestelltenbeurteilung | 505 |
| 6.3.3.4 360°-Feedback | 506 |
| 6.3.3.5 CUBE-Formel | 508 |
| 6.3.3.6 Imagestudien | 511 |
| 6.3.4 Ablauf | 519 |
| 6.3.4.1 Analysieren der Situation | 519 |
| 6.3.4.2 Konkretisieren des Problems | 519 |
| 6.3.4.3 Formulieren der Strategie | 520 |
| 6.3.4.4 Positionieren des Produktes | 521 |
| 6.3.4.5 Instrumentalisieren der Objekte | 522 |
| 6.3.4.6 Kontrollieren von Maßnahmen und Erfolg | 523 |
| 6.3.5 Zusammenführung | 524 |
| | |
| 6.4 Operative Ebene: Personelle Einzelmaßnahmen | 525 |
| 6.4.1 Überblick | 525 |
| 6.4.2 Personalbeschaffung | 526 |
| 6.4.2.1 Systematik | 526 |
| 6.4.2.2 Personalbeschaffungsmaßnahmen | 528 |
| 6.4.2.3 eRecruiting | 554 |
| 6.4.2.4 Internationale Personalbeschaffung | 560 |
| 6.4.2.5 Beschaffungscontrolling | 564 |
| 6.4.2.6 Rechtliche Aspekte | 570 |
| 6.4.2.7 Ergebnis | 573 |
| 6.4.3 Personalentwicklung | 574 |
| 6.4.3.1 Systematik | 574 |
| 6.4.3.2 Personalentwicklungsmaßnahmen | 579 |
| 6.4.3.3 eLearning | 591 |
| 6.4.3.4 Internationale Personalentwicklung | 597 |
| 6.4.3.5 Entwicklungscontrolling | 606 |
| 6.4.3.6 Rechtliche Aspekte | 612 |
| 6.4.3.7 Ergebnis | 613 |
| 6.4.4 Personalfreisetzung | 613 |
| 6.4.4.1 Systematik | 613 |
| 6.4.4.2 Personalfreisetzungsmaßnahmen | 614 |
| 6.4.4.3 eFreisetzung | 622 |
| 6.4.4.4 Internationale Personalfreisetzung | 622 |
| 6.4.4.5 Freisetzungcontrolling | 624 |
| 6.4.4.6 Rechtliche Aspekte | 624 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 7.3.2.3 | Qualitätszirkel | 688 |
| 7.3.2.4 | Lernstatt | 691 |
| 7.3.2.5 | Projektgruppen | 692 |
| 7.3.2.6 | Virtuelle Büros und Abteilungen | 694 |
| 7.3.2.7 | Emergente Teams | 696 |
| 7.3.2.8 | Ergebnis | 698 |
| 7.3.3 | Sachlich: Personelle Zusammensetzung | 698 |
| 7.3.3.1 | Systematik | 698 |
| 7.3.3.2 | Ressourcenkombination | 698 |
| 7.3.3.3 | Fähigkeitskombination | 701 |
| 7.3.3.4 | Persönlichkeitenkombination | 707 |
| 7.3.3.5 | Ergebnis | 709 |
| 7.3.4 | Räumlich: Mediale Überbrückung | 709 |
| 7.3.4.1 | Systematik | 709 |
| 7.3.4.2 | Kommunikation | 711 |
| 7.3.4.3 | Koordination | 712 |
| 7.3.4.4 | Kollaboration | 713 |
| 7.3.4.5 | Ergebnis | 714 |
| 7.3.5 | Inhaltlich: Optimale Zielerreichung | 715 |
| 7.3.5.1 | Systematik | 715 |
| 7.3.5.2 | Innovation | 715 |
| 7.3.5.3 | Interaktivität | 719 |
| 7.3.5.4 | Integration | 720 |
| 7.3.5.5 | Inclusion | 724 |
| 7.3.5.6 | Ergebnis | 727 |
| 7.3.6 | Zusammenführung | 728 |
| 7.4 | Operative Ebene: Tätigkeitsoptimierung | 729 |
| 7.4.1 | Überblick | 729 |
| 7.4.2 | Zeitlich: Verteilungssystem | 732 |
| 7.4.2.1 | Systematik | 732 |
| 7.4.2.2 | Verteilungsmodelle | 733 |
| 7.4.2.3 | Schichtmodelle | 736 |
| 7.4.2.4 | Pausenmodelle | 741 |
| 7.4.2.5 | Ergebnis | 743 |
| 7.4.3 | Sachlich: Arbeitssystem | 744 |
| 7.4.3.1 | Systematik | 744 |
| 7.4.3.2 | Generell und individuell: Das Belastungs- Beanspruchungskonzept | 748 |
| 7.4.3.3 | Ort und Zeit: Telearbeit | 758 |
| 7.4.3.4 | Anforderung und Fähigkeit: Das Zuordnungsmodell | 760 |
| 7.4.3.5 | Ergebnis | 770 |
| 7.4.4 | Räumlich: Entsendesystem | 771 |
| 7.4.4.1 | Systematik | 771 |
| 7.4.4.2 | Auslandsentsendung: Vorbereiten auf das Fremde | 772 |
| 7.4.4.3 | Reintegration: Vorbereiten auf das Bekannte | 778 |
| 7.4.4.4 | Ergebnis | 779 |

| | |
|--|------------|
| 74.5 Inhaltlich: Wertesystem | 780 |
| 74.5.1 Systematik..... | 780 |
| 74.5.2 Ethnische Werte..... | 780 |
| 74.5.3 Organische Werte | 782 |
| 74.5.4 Mechanische Werte..... | 787 |
| 74.5.5 Ergebnis | 791 |
| 74.6 Zusammenführung..... | 792 |
| 7.5 Resümee und Vorschau | 794 |
| 7.6 Testfragen | 794 |
| 7.6.1 Grundlagen..... | 794 |
| 7.6.2 Tagesaktuelles/Recherche | 795 |
| 7.6.3 Statistik | 795 |
| 7.6.4 International | 795 |
| 7.6.5 (Multi)Media | 795 |
| 7.6.6 Klassiker | 796 |
| 8 Personalkostenmanagement..... | 797 |
| 8.1 Charakterisierung | 799 |
| 8.2 Strategische Ebene: Personalkostenstrukturierung..... | 802 |
| 8.2.1 Überblick | 802 |
| 8.2.2 Menge und Preis | 803 |
| 8.2.3 Unternehmen: Kostengruppen | 805 |
| 8.2.3.1 Bestandskosten | 806 |
| 8.2.3.2 Aktionskosten | 810 |
| 8.2.3.3 Reaktionskosten..... | 811 |
| 8.2.4 Umfeld: Lohnpolitik | 817 |
| 8.2.4.1 Entgeltentwicklung | 817 |
| 8.2.4.2 Entgeltstrukturen | 819 |
| 8.2.4.3 Entgeltverhandlungen | 820 |
| 8.2.5 International: Entlohnungsstrategie | 822 |
| 8.2.5.1 Problematik | 822 |
| 8.2.5.2 Systematik..... | 823 |
| 8.2.5.3 Logik | 827 |
| 8.2.6 Zusammenführung | 827 |
| 8.3 Taktische Ebene: Personalkostenbudgetierung | 829 |
| 8.3.1 Überblick | 829 |
| 8.3.2 Budgeterstellung | 833 |
| 8.3.2.1 Systematik..... | 833 |
| 8.3.2.2 Zero Base Budgeting | 835 |
| 8.3.2.3 Gemeinkostenwertanalyse..... | 838 |
| 8.3.2.4 Target Costing | 839 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 8.3.3 | Budgetkontrolle | 843 |
| 8.3.3.1 | Soll-Ist-Vergleich | 843 |
| 8.3.3.2 | Abweichungsanalyse | 844 |
| 8.3.4 | Zusammenführung | 845 |
| 8.4 | Operative Ebene: Personalentlohnung | 846 |
| 8.4.1 | Überblick | 846 |
| 8.4.2 | Anforderungsabhängigkeit | 848 |
| 8.4.2.1 | Systematik | 848 |
| 8.4.2.2 | Analytische Arbeitsbewertung | 849 |
| 8.4.2.3 | Summarische Arbeitsbewertung | 854 |
| 8.4.2.4 | Ergebnis | 855 |
| 8.4.3 | Leistungsabhängigkeit | 856 |
| 8.4.3.1 | Systematik | 856 |
| 8.4.3.2 | Individualisierung: Cafeteria-Modell | 865 |
| 8.4.3.3 | Beteiligungsmodelle | 867 |
| 8.4.3.4 | Ergebnis | 870 |
| 8.4.4 | Sozialstatusabhängigkeit | 870 |
| 8.4.5 | Lebensabschnittsabhängigkeit | 871 |
| 8.4.6 | Hierarchieabhängigkeit | 872 |
| 8.4.7 | Marktabhängigkeit | 875 |
| 8.4.8 | Zukunftsweisende Modelle | 879 |
| 8.4.9 | Zusammenführung | 883 |
| 8.5 | Resümee und Vorschau | 884 |
| 8.6 | Testfragen | 885 |
| 8.6.1 | Grundlagen | 885 |
| 8.6.2 | Tagesaktuelles/Recherche | 886 |
| 8.6.3 | Statistik | 886 |
| 8.6.4 | International | 886 |
| 8.6.5 | (Multi)Media | 886 |
| 8.6.6 | Klassiker | 887 |
| 9 | Personalführung | 889 |
| 9.1 | Charakterisierung | 893 |
| 9.2 | Strategische Ebene: Kulturorientiertes Personalmanagement | 897 |
| 9.2.1 | Überblick | 897 |
| 9.2.2 | Kulturbasis | 901 |
| 9.2.2.1 | Anthropologie | 901 |
| 9.2.2.2 | Konstruktivismus | 904 |
| 9.2.2.3 | Symbolismus | 905 |
| 9.2.2.4 | Funktionalismus | 909 |
| 9.2.3 | Kulturmodelle | 911 |
| 9.2.3.1 | Die Kulturebenen von Schein | 913 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 9.2.3.2 | Das Cultural Dynamics Modell von Hatch | 915 |
| 9.2.3.3 | Das Spiralmodell von Gagliardi | 916 |
| 9.2.3.4 | Die Exzellenz-Kultur von Peters und Waterman | 918 |
| 9.2.3.5 | Das Durchdringungsmodell von Denison | 919 |
| 9.2.3.6 | Die pragmatische Werteorientierung von Kobi und Wüthrich | 924 |
| 9.2.3.7 | Die intern induzierten Zeittypen von Ansoff | 925 |
| 9.2.3.8 | Die umweltgetriebenen Kulturtypen von Deal und Kennedy | 925 |
| 9.2.3.9 | Das „Competing Values Framework“ von Cameron und Quinn | 927 |
| 9.2.4 | Kulturprinzipien | 929 |
| 9.2.4.1 | Das Dualitätsprinzip | 930 |
| 9.2.4.2 | Das Hierarchieprinzip | 931 |
| 9.2.4.3 | Das Pathologieprinzip | 934 |
| 9.2.4.4 | Das FOSI-Prinzip | 943 |
| 9.2.4.5 | Das Stimmigkeitsprinzip | 948 |
| 9.2.4.6 | Das Kausalitätsprinzip | 951 |
| 9.2.5 | Kulturumsetzung | 957 |
| 9.2.5.1 | Kulturwirkung: Personalführung durch Kultur | 957 |
| 9.2.5.2 | Kulturgestaltung: Kultur durch Personalführung | 962 |
| 9.2.6 | Interkulturelle Führung | 966 |
| 9.2.6.1 | Kulturdimensionen von Hofstede | 966 |
| 9.2.6.2 | Kulturpole von Hampden-Turner und Trompenaars | 977 |
| 9.2.6.3 | Kulturangepasste Führung in der Globe-Studie | 979 |
| 9.2.6.4 | Kulturhinterfragende Führung („Competitive Acceptance“) | 985 |
| 9.2.6.5 | Kulturverbindende Führung (Pre-Merger-Management) | 989 |
| 9.2.6.6 | Kulturkonvergenz oder -divergenz? | 996 |
| 9.2.7 | Zusammenführung | 998 |
| 9.3 | Taktische Ebene: Gruppenorientierte Teamführung | 999 |
| 9.3.1 | Überblick | 1000 |
| 9.3.2 | Strukturierende Führung | 1003 |
| 9.3.2.1 | Systematik | 1003 |
| 9.3.2.2 | Führungsbasis: Macht und Rolle | 1004 |
| 9.3.2.3 | Führungsziel: Kohäsion und Lokomotion | 1009 |
| 9.3.2.4 | Differenzierung: Prinzipielle und situative | 1013 |
| 9.3.2.5 | Standardisierung: Führungsgrundsätze und Team- Charter | 1020 |
| 9.3.2.6 | Ergebnis | 1025 |
| 9.3.3 | Reduzierende Führung | 1026 |
| 9.3.3.1 | Systematik | 1026 |
| 9.3.3.2 | Shared Leadership | 1026 |
| 9.3.3.3 | Co-Leadership | 1030 |
| 9.3.3.4 | „Führung von unten“ | 1031 |
| 9.3.3.5 | Team Empowerment | 1033 |

| | | |
|------------|--|-------------|
| 9.3.3.6 | Servant Leadership | 1034 |
| 9.3.3.7 | Peer Leadership | 1038 |
| 9.3.3.8 | Ergebnis | 1039 |
| 9.3.4 | Konfliktbewältigende Führung | 1039 |
| 9.3.4.1 | Systematik | 1039 |
| 9.3.4.2 | Anti-Mobbing | 1040 |
| 9.3.4.3 | Anti-Stereotyping | 1043 |
| 9.3.4.4 | Anti-Mikropolitisierung | 1050 |
| 9.3.4.5 | Anti-„Social Loafing“ | 1053 |
| 9.3.4.6 | Ergebnis | 1057 |
| 9.3.5 | Führung virtueller Teams | 1058 |
| 9.3.5.1 | Systematik | 1058 |
| 9.3.5.2 | Kernkompetenzdifferenzierung: Lokomotion | 1060 |
| 9.3.5.3 | Weiche Integration: Kohäsion | 1062 |
| 9.3.5.4 | Multimediale Gestaltung: Realisation | 1065 |
| 9.3.5.5 | Ergebnis | 1067 |
| 9.3.6 | Modellgestützte Führung | 1068 |
| 9.3.6.1 | Systematik | 1068 |
| 9.3.6.2 | Pragmatisch: Das C.O.A.C.H.-Modell | 1068 |
| 9.3.6.3 | Kollektivistisch: Das Orpheus-Modell | 1070 |
| 9.3.6.4 | Darwipportunistisch: Das 5-Sekunden-Modell | 1072 |
| 9.3.6.5 | Ergebnis | 1074 |
| 9.3.7 | Zusammenführung | 1074 |
| 9.4 | Operative Ebene: Individualführung | 1076 |
| 9.4.1 | Überblick | 1076 |
| 9.4.2 | Motivationstheorien | 1079 |
| 9.4.2.1 | Systematik | 1079 |
| 9.4.2.2 | Die Bedürfnishierarchie von Maslow | 1079 |
| 9.4.2.3 | Die ERG-Theorie von Alderfer | 1080 |
| 9.4.2.4 | Die zwei Faktorengruppen von Herzberg | 1082 |
| 9.4.2.5 | Die Bedürfnisarten von McClelland | 1086 |
| 9.4.2.6 | Die Gerechtigkeitstheorie von Adams | 1089 |
| 9.4.2.7 | Die Erwartungstheorie von Vroom | 1092 |
| 9.4.2.8 | Die Volitionstheorie von Ach und Heckhausen | 1098 |
| 9.4.2.9 | Ergebnis | 1099 |
| 9.4.3 | Emotionsmodelle | 1102 |
| 9.4.3.1 | Systematik | 1102 |
| 9.4.3.2 | Differenzielle Emotionstheorie von Izard | 1105 |
| 9.4.3.3 | Emotionskomplexität von Plutchik | 1107 |
| 9.4.3.4 | Belohnung und Bestrafung von Rolls | 1110 |
| 9.4.3.5 | Modell der Emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer | 1112 |
| 9.4.3.6 | Führungsemergenz durch Flow von Csikszentmihalyi und Rathunde | 1116 |
| 9.4.3.7 | Ergebnis | 1120 |
| 9.4.4 | Führungsstilmodelle | 1122 |
| 9.4.4.1 | Systematik | 1122 |

| | | |
|-----------------------------------|--|-------------|
| 9.4.4.2 | Das Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt | 1123 |
| 9.4.4.3 | Die Kontingenztheorie von Fiedler | 1124 |
| 9.4.4.4 | Das Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton | 1127 |
| 9.4.4.5 | Die Ohio-State-Basisforschung von Stogdill und Coons ... | 1134 |
| 9.4.4.6 | Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton | 1137 |
| 9.4.4.7 | Der 3-D-Ansatz von Reddin | 1139 |
| 9.4.4.8 | Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard | 1141 |
| 9.4.4.9 | Ergebnis | 1143 |
| 9.4.5 | Interaktionsmodelle | 1145 |
| 9.4.5.1 | Systematik | 1145 |
| 9.4.5.2 | Die LMX-Theorie von Graen, Dansereau und Minami | 1145 |
| 9.4.5.3 | Die Kybernetische Führung von Wiener und anderen | 1149 |
| 9.4.5.4 | Die Attributionstheorie von Heider und Weiner | 1153 |
| 9.4.5.5 | Die Modifikationstheorie von Gabarro/Kotter, Weibler und Csikszentmihalyi | 1156 |
| 9.4.5.6 | Die Eigenschaftstheorie der Individualführung von Galton und anderen | 1159 |
| 9.4.5.7 | Destruktive Führung | 1162 |
| 9.4.5.8 | Ergebnis | 1166 |
| 9.4.6 | Transformationsmodelle | 1167 |
| 9.4.6.1 | Systematik | 1167 |
| 9.4.6.2 | Charismatische Führung: Personenzentrierte Aktivierung | 1173 |
| 9.4.6.3 | Visionäre Führung: Inspirierende Motivierung | 1179 |
| 9.4.6.4 | Fordernde Führung: Intellektuelle Stimulierung | 1182 |
| 9.4.6.5 | Fördernde Führung: Coaching, Mentoring, Supervision ... | 1185 |
| 9.4.6.6 | Ethische Führung | 1188 |
| 9.4.6.7 | Darwiportunistische Führung | 1190 |
| 9.4.6.8 | Ergebnis | 1196 |
| 9.4.7 | Zusammenführung | 1197 |
| 9.5 | Resümee | 1199 |
| 9.6 | Testfragen | 1200 |
| 9.6.1 | Grundlagen | 1200 |
| 9.6.2 | Tagesaktuelles/Recherche | 1201 |
| 9.6.3 | Statistik | 1201 |
| 9.6.4 | International | 1202 |
| 9.6.5 | (Multi)Media | 1202 |
| 9.6.6 | Klassiker | 1202 |
| 10 | Ausblick: Ein Besuch im Kino | 1203 |
| Personenverzeichnis | 1209 | |
| Literaturverzeichnis | 1223 | |
| Sachverzeichnis | 1279 | |