

Walter A. Oechsler, Christopher Paul

Personal und Arbeit

Einführung in das Personalmanagement

10., grundlegend überarbeitete Auflage

**DE GRUYTER
OLDENBOURG**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 10. Auflage	V
1 Einleitung	1
1.1 Ideengeschichte des Personalmanagements	1
1.2 Organisation der Personalarbeit	5
1.2.1 Funktionale Spezialisierung oder Referentensystem	5
1.2.2 Center-Organisation	8
1.2.3 Virtuelle Personalarbeit	9
1.2.4 HR Business Partner	11
2 Theoretische Ansätze zu Personal und Arbeit	15
2.1 Klassische Ansätze	17
2.1.1 Max Webers Bürokratiemodell	17
2.1.2 Taylors „Scientific Management“	20
2.1.3 Produktionsfaktor-Ansatz von Gutenberg	25
2.2 Verhaltensorientierte Ansätze	26
2.2.1 Human Relations-Ansatz	27
2.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	29
2.3 Personalökonomische Ansätze	32
2.3.1 Basisannahmen personalökonomischer Ansätze	32
2.3.2 Transaktionskostentheorie	32
2.3.3 Principal-Agent-Theorie	36
2.3.4 Property Rights-Theorie	39
2.4 Konflikt- und machtorientierte Ansätze	41
2.4.1 Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL)	42
2.4.2 Konfliktorientierte Personalwirtschaft (Marr/Stitzel)	44
2.4.3 Mikropolitische Ansätze	45
2.4.4 Strukturationstheorie	48
2.5 Ressourcenorientierte Ansätze	51
2.5.1 Resource based-View	51
2.5.2 Dynamic Capabilities-Ansatz	56
2.5.3 Kernkompetenz-Ansatz	58
2.6 Pfadabhängigkeitstheorie	59
2.7 Neoinstitutionalismus	62

2.8	Human Resource Management-Ansätze	67
2.8.1	Der Ansatz der Michigan-School	67
2.8.2	Der Ansatz der Harvard School	69
2.8.3	Würdigung der vorgestellten HRM-Ansätze	70
2.8.4	Verbreitung und Rezeption der HRM-Konzepte	72
2.9	Theorien der Industriellen Beziehung	73
2.9.1	Systemtheoretischer Ansatz von Dunlop	74
2.9.2	Strategie Choice-Ansatz	75
2.9.3	Comparative Employment Relation-Framework	78
2.10	Fallbeispiel: Theorien in der Anwendung	78
2.10.1	Transaktionskostentheoretische Analyse der Weiterbildung	80
2.10.2	Principal-Agent-theoretische Analyse der Weiterbildung	81
3	Umweltkontext von Personal und Arbeit	85
3.1	Rechtlich-politische Einflüsse	85
3.1.1	Grundstrukturen und Prinzipien des Arbeitsrechts	85
3.1.2	Internationale Rechtsordnungen	87
3.1.3	Nationale Ebene des Arbeits- und Sozialrechts	89
3.1.4	Tarifebene	92
3.1.5	Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance	99
3.1.6	Mitbestimmung auf Betriebsebene	108
3.1.7	Regelungen auf arbeitsvertraglicher Ebene	117
3.1.8	Perspektiven aus nationaler und internationaler Perspektive	121
3.1.9	Fallbeispiel: Betriebsratswahlen bei der SAP AG	123
3.2	Gesellschaftlich-kulturelle Einflüsse	125
3.2.1	Internationalisierung der Personalarbeit und der Kulturen	126
3.2.2	Wertewandel	132
3.3	Wirtschaftlich-technologische Einflüsse	138
3.3.1	Konjunktur und Unternehmenskrisen	138
3.3.2	Soziale Medien und Personalmanagement	139
3.3.3	Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt	145
3.4	Fallbeispiel: Arbeitsmarktpolitik und -reformen	147
4	Personalstrategien	151
4.1	Konzeptualisierung von Personalstrategien	152
4.2	Unternehmenskultur als „gelebte Personalpolitik“	160
4.2.1	Entstehung und Bedeutung der Unternehmenskultur	160
4.2.2	Erklärungsansätze der Unternehmenskultur	161
4.2.3	Erfassung und Messung der Unternehmenskultur	163
4.2.4	Kulturtypen und deren Veränderung	165
4.3	Fallbeispiel: Unternehmenskultur in der Praxis	168
4.3.1	Wal-Mart in Deutschland	168
4.3.2	Transformation der Unternehmenskultur von Skoda	171
4.3.3	Unternehmenskultur bei Google	173

5	Personalplanung und Quantität/Qualität von Arbeit	175
5.1	Der Prozess der Personalplanung	177
5.1.1	Informationssuche	177
5.1.2	Ermittlung des Personalbedarfs	178
5.1.3	Ableitung der Folgeplanungen	179
5.2	Instrumente der Personal(bedarfs)planung	180
5.2.1	Mathematisch-statistische Verfahren	181
5.2.2	Intuitive Verfahren	187
5.2.3	Arbeitswissenschaftliche Verfahren	188
5.2.4	Qualifikationsabgleich	188
5.2.5	Organisatorische Verfahren	189
5.3	Rechtlicher Regelungsrahmen der Personalplanung	191
5.4	Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung	193
5.5	Fallbeispiel: Personalplanung in der Praxis	194
5.5.1	Integrierte Investitions- und Personalplanung bei der Audi AG	194
5.5.2	Elektromobilität und Beschäftigung bei der Daimler AG	197
6	Personalbeschaffung und -auswahl	203
6.1	Employer Branding	203
6.2	Beschaffungswege und -instrumente	210
6.2.1	Traditionelle Rekrutierungswege	212
6.2.2	Netzwerkrekrutierung	216
6.2.3	Campus Recruitment	218
6.2.4	Arbeitgeberawards	219
6.2.5	Arbeitnehmerüberlassung – Zeitarbeit	220
6.3	Instrumente der Personalauswahl	224
6.3.1	Methodische Vorbemerkung	225
6.3.2	Biografieorientierte Verfahren	228
6.3.3	Testverfahren	234
6.3.4	Simulationsorientierte Verfahren	239
6.3.5	Auswahlgespräche	242
6.4	Auswahlentscheidung	244
6.5	Rechtliche Aspekte der Personalbeschaffung und -auswahl	246
6.6	Fallbeispiel: Arbeitszeugnisse in der Praxis	250
7	Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung	253
7.1	Arbeitszeitgestaltung	253
7.1.1	Zielsetzung der Arbeitszeitgestaltung	253
7.1.2	Flexible Arbeitszeitmodelle	254
7.1.3	Arbeitsrechtliche Betrachtung der Arbeitszeit	261

7.2	Gestaltung des Arbeitsorts	265
7.2.1	Formen der Telearbeit	266
7.2.2	Verbreitung und Motive	266
7.2.3	Rechtliche Aspekte der Telearbeit	268
7.3	Gestaltung der Arbeitsinhalte	269
7.3.1	Gestaltung aus der Perspektive der Arbeitswissenschaft	270
7.3.2	Gestaltung aus der Perspektive der Fertigungsorganisation	272
7.4	Zuordnung von Personal und Arbeit	274
7.4.1	Methoden der Zuordnung von Personal und Arbeit	275
7.4.2	Rechtliche Aspekte bei der Zuordnung der Arbeitsinhalte	276
7.5	Fallbeispiel: Arbeitszeit bei TRUMPF GmbH & Co KG	278
8	Personalführung im Arbeitsprozess	281
8.1	Grundlagen der Führung	281
8.1.1	Definitionsversuch	281
8.1.2	Identifikation von Führenden	282
8.1.3	Identifikation von Führungserfolg	284
8.2	Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung	286
8.2.1	Eigenschaftsorientierte Ansätze der Mitarbeiterführung	286
8.2.2	Verhaltensorientierte Ansätze der Mitarbeiterführung	291
8.2.3	Situative Ansätze	302
8.2.4	Kognitive Ansätze der Führung	303
8.2.5	Übergreifende Ansätze	309
8.3	Spezielle Aspekte der Führung	311
8.3.1	Menschenbilder der Führung	311
8.3.2	Substitute der Führung	313
8.3.3	Dilemmata der Führung	315
8.3.4	Frauen und Führung	317
8.3.5	Interkulturelle Führung	320
8.4	Führung und Gruppen	329
8.4.1	Charakteristika von Gruppen	329
8.4.2	Gruppenphänomene	332
8.4.3	Ergebnis von Gruppenarbeit	338
8.5	Fallbeispiel: Piechs Charisma	340
9	Personalentgelt und Arbeitsleistung	345
9.1	Theoretische Grundlagen	345
9.1.1	Motivationstheoretische Grundlagen	345
9.1.2	Gerechtigkeitstheoretische Überlegungen der Entgeltfindung	361
9.1.3	Volkswirtschaftliche Theorien zur Entgeltfindung	363
9.2	Ziele und Systematik von Anreizsystemen	366

9.3	Verfahren der Entgeltfindung	369
9.3.1	Methoden zur Bestimmung des Grundentgelts	369
9.3.2	Verfahren und Probleme der Leistungsbeurteilung	382
9.3.3	Beteiligungssysteme – Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	394
9.3.4	Sozial- und Zusatzleistungen	398
9.4	Entgeltermittlung differenziert nach Entgeltempfängern	402
9.4.1	Lohn- und Gehaltsfindung für Arbeiter und Angestellte	402
9.4.2	Entgeltfindung für Führungskräfte	409
9.4.3	Vergütung für Mitarbeiter im Ausland	415
9.4.4	Entgelt im öffentlichen Dienst und Beamtenbesoldung	419
9.5	Fallbeispiel: Entgeltmanagement der SAP AG	422
10	Personalentwicklung und Arbeitsqualifikation	425
10.1	Theoretische Vorüberlegungen	425
10.1.1	Klassische Lerntheorien	426
10.1.2	Behavioristische Lerntheorien	426
10.1.3	Kognitive Lerntheorien	429
10.1.4	Konstruktivistische Lerntheorien	431
10.1.5	Organisationales Lernen	431
10.2	Personalentwicklungsplanung	435
10.3	Personalentwicklung als Bildung	437
10.3.1	Berufsvorbereitende Bildung	438
10.3.2	Berufsbegleitende Bildung	443
10.3.3	Berufsverändernde Bildung	444
10.3.4	Gestaltung von Bildungsmaßnahmen	445
10.3.5	Bildungscontrolling – Evaluation der Personalentwicklung	453
10.4	Personalentwicklung als Förderung	457
10.4.1	Laufbahn-, Karriere- und Nachfolgeplanung	457
10.4.2	Mentorenprogramme	462
10.4.3	Coaching	463
10.4.4	Auslandseinsatz von Arbeitnehmern – Expatriate Management	465
10.5	Organisationsentwicklung und Change Management	474
10.5.1	Ursachen für organisatorische Veränderungen	474
10.5.2	Arten des organisatorischen Wandels	481
10.5.3	Widerstände und organisatorischer Konservatismus	482
10.5.4	Change Management – Instrument der Organisationsentwicklung	484
10.6	Rechtlicher Regelungsrahmen der Personalentwicklung	496
10.7	Personalentwicklung im öffentlichen Dienst	497
10.8	Fallbeispiel: Personal- und Organisationsentwicklung der Daimler AG	498
10.8.1	Bildung als Förderung: Historischer Abriss	498
10.8.2	Förderung von Führungskräften	501
10.8.3	OE: Von Daimler-Benz über DaimlerChrysler zu Daimler	502

11	Personalanpassung und Arbeitsbeendigung	507
11.1	Ursachen von Personalstrukturveränderungen	507
11.2	Maßnahmen der Personalanpassung	508
11.2.1	Beschäftigungsstrategien	509
11.2.2	Instrumente und Maßnahmen	509
11.2.3	Beschäftigungsrelevante Strukturen	513
11.3	Kriterien zur Beurteilung der Alternativen	514
11.4	Rechtliche Regelungen zur Freisetzung	515
11.4.1	Einseitige Beendigung durch Kündigung	516
11.4.2	Vereinbarte Beendigung	527
11.4.3	Sonstige Beendigungsgründe	530
11.4.4	Keine Beendigungsgründe	531
11.5	Maßnahmen zur Abfederung sozialer Nachteile	531
11.5.1	Interessenausgleich	531
11.5.2	Sozialplan	534
11.5.3	Outplacement-Beratung	535
11.5.4	Transfergesellschaften	538
11.6	Fluktuation und Mitarbeiterbindung	540
11.6.1	Identifikation von Schlüsselpersonen und -Positionen	541
11.6.2	Bedeutung der Fluktuation	544
11.6.3	Kündigungsursachen und -Strategien	547
11.6.4	Strategien der Mitarbeiterbindung	551
11.7	Fallbeispiel: Sozialplan und Transfergesellschaften	553
11.7.1	Heidelberger Druckmaschinen: Streik um einen Sozialplan	554
11.7.2	Erfahrung mit Transfergesellschaften	555
12	Controlling personeller Ressourcen und Ergebnisse von Arbeit	557
12.1	Systematisierung des Personalcontrollings	557
12.2	Instrumente und Ansätze des Personalcontrollings	559
12.2.1	Marktwert-orientierte Ansätze	559
12.2.2	Accounting-orientierte Ansätze	564
12.2.3	Indikatorenbasierte Ansätze	566
12.2.4	Value Added-Ansätze	571
12.2.5	Prozessorientierte Ansätze	574
12.3	Grenzen des Personalcontrollings	575
12.3.1	Konzeptionelle Argumente	576
12.3.2	Praktische Probleme	577
12.4	Fallbeispiel: Personalcontrolling bei der ABB AG	579
	Literatur	583
	Index	603