

Walter A. Oechsler, Christopher Paul

Personal und Arbeit

Einführung in das Personalmanagement

11., überarbeitete und aktualisierte Auflage

**DE GRUYTER
OLDENBOURG**

Inhalt

Vorwort — V

1 Einleitung — 1

- 1.1 Ideengeschichte des Personalmanagements 1
- 1.2 Organisation der Personalarbeit — 7
 - 1.2.1 Funktionale Spezialisierung oder Referentensystem — 8
 - 1.2.2 Center-Organisation **10**
 - 1.2.3 Virtuelle Personalarbeit — 12
 - 1.2.4 HR Business Partner — **14**

2 Theoretische Ansätze zu Personal und Arbeit — 20

- 2.1 Klassische Ansätze — 23
 - 2.1.1 Max Webers Bürokratiemodell — 23
 - 2.1.2 Taylors „Scientific Management“ 27
 - 2.1.3 Produktionsfaktor-Ansatz von Gutenberg 33
- 2.2 Verhaltensorientierte Ansätze 34
 - 2.2.1 Human-Relations-Ansatz 34
 - 2.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie — 37
- 2.3 Personalökonomische Ansätze — 40
 - 2.3.1 Basisannahmen personalökonomischer Ansätze 40
 - 2.3.2 Transaktionskostentheorie 41
 - 2.3.3 Principal-Agent-Theorie 45
 - 2.3.4 Property-Rights-Theorie **48**
- 2.4 Konflikt- und machtorientierte Ansätze 52
 - 2.4.1 Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) — 52
 - 2.4.2 Konfliktorientierte Personalwirtschaft (Marr/Stitzel) 55
 - 2.4.3 Mikropolitische Ansätze 56
 - 2.4.4 Strukturierungstheorie 59
- 2.5 Ressourcenorientierte Ansätze 62
 - 2.5.1 Resource-based View — 63
 - 2.5.2 Dynamic-Capabilities-Ansatz — 68
 - 2.5.3 Kernkompetenz-Ansatz 70
- 2.6 Pfadabhängigkeitstheorie — 71
- 2.7 Neoinstitutionalismus — 75
- 2.8 Human-Resource-Management-Ansätze 81
 - 2.8.1 Der strategische Human-Resource-Management-Ansatz der Michigan-School **81**
 - 2.8.2 Der strategische Human-Resource-Management-Ansatz der Harvard School — 84

- 2.8.3 Würdigung der vorgestellten HRM-Ansätze 85
- 2.8.4 Verbreitung und Rezeption der HRM-Konzepte — 87
- 2.8.5 Weiterentwicklung zu einem europäischen HRM-Modell — 88
- 2.9 Theorien der Industriellen Beziehung 89
- 2.9.1 Systemtheoretischer Ansatz von Dunlop — 90
- 2.9.2 Strategic-Choice-Ansatz — 91
- 2.9.3 Comparative-Employment-Relations-Ansatz 94

3 Umweltkontext von Personal und Arbeit — 96

- 3.1 Rechtlich-politische Einflüsse — 96
- 3.1.1 Grundstrukturen und Prinzipien des Arbeitsrechts 96
- 3.1.2 Internationale Rechtsordnungen — 98
- 3.1.3 Nationale Ebene des Arbeits- und Sozialrechts — 100
- 3.1.4 Tarifebene — **104**
- 3.1.5 Unternehmensmitbestimmung und Corporate Governance — 113
- 3.1.6 Mitbestimmung auf Betriebsebene — 122
- 3.1.7 Regelungen auf arbeitsvertraglicher Ebene — **133**
- 3.1.8 Perspektiven aus nationaler und internationaler Perspektive 137
- 3.2 Gesellschaftlich-kulturelle Einflüsse — **140**
- 3.2.1 Internationalisierung der Personalarbeit und der Kulturen — **140**
- 3.2.2 Wertewandel — **146**
- 3.3 Wirtschaftlich-technologische Einflüsse — **154**
- 3.3.1 Konjunktur und Unternehmenskrisen — **154**
- 3.3.2 Soziale Medien und Personalmanagement — **155**
- 3.3.3 Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt — **161**

4 Personalstrategien — 165

- 4.1 Konzeptualisierung von Personalstrategien — **166**
- 4.1.1 Verhältnis von Personal- zu Unternehmensstrategie — **166**
- 4.1.2 Spezifität der Personalstrategie — **167**
- 4.1.3 Idealtypische und empirisch-deskriptive Strategieentwicklung — **172**
- 4.1.4 Folgen von Personalstrategien — **173**
- 4.2 Unternehmenskultur als „gelebte Personalpolitik“ — **175**
- 4.2.1 Entstehung und Bedeutung der Unternehmenskultur — **175**
- 4.2.2 Erklärungsansätze der Unternehmenskultur — **176**
- 4.2.3 Erfassung und Messung der Unternehmenskultur — **178**
- 4.2.4 Kulturtypen und deren Veränderung — **180**

5 Personalplanung und Quantität/Qualität von Arbeit — 184

- 5.1 Der Prozess der Personalplanung — **186**
- 5.1.1 Phase 1: Informationssuche — **186**
- 5.1.2 Phase 2: Ermittlung des Personalbedarfs — **188**

5.1.3	Phase 3: Ableitung der Folgeplanungen —	189
5.2	Instrumente der Personal(bedarfs)planung	190
5.2.1	Mathematisch-statistische Verfahren —	191
5.2.2	Intuitive Verfahren	196
5.2.3	Arbeitswissenschaftliche Verfahren	198
5.2.4	Qualifikationsabgleich —	199
5.2.5	Organisatorische Verfahren	199
5.3	Rechtlicher Regelungsrahmen der Personalplanung	201
5.4	Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung	203
6	Personalbeschaffung und -auswahl —	205
6.1	EmployerBranding	205
6.2	Beschaffungswege und -instrumente —	212
6.2.1	Traditionelle Rekrutierungswege —	214
6.2.2	Netzwerkrekrutierung	218
6.2.3	Campus Recruitment	221
6.2.4	Arbeitgeber-Awards —	222
6.2.5	Arbeitnehmerüberlassung- Zeitarbeit	223
6.3	Instrumente der Personalauswahl —	227
6.3.1	Methodische Vorbemerkung	228
6.3.2	Biografieorientierte Verfahren	232
6.3.3	Testverfahren	238
6.3.4	Simulationsorientierte Verfahren —	243
6.3.5	Auswahlgespräche	247
6.4	Auswahlentscheidung	249
6.5	Rechtliche Aspekte der Personalbeschaffung und -auswahl —	250
7	Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung —	256
7.1	Arbeitszeitgestaltung	256
7.1.1	Zielsetzung der Arbeitszeitgestaltung	256
7.1.2	Flexible Arbeitszeitmodelle —	257
7.1.3	Arbeitsrechtliche Betrachtung der Arbeitszeit —	265
7.2	Gestaltung des Arbeitsorts	269
7.2.1	Formen der Telearbeit	270
7.2.2	Verbreitung und Motive —	271
7.2.3	Rechtliche Aspekte der Telearbeit	272
7.3	Gestaltung der Arbeitsinhalte	274
7.3.1	Gestaltung aus der Perspektive der Arbeitswissenschaft —	275
7.3.2	Gestaltung aus der Perspektive der Fertigungsorganisation	277
7.4	Zuordnung von Personal und Arbeit	280
7.4.1	Methoden der Zuordnung von Personal und Arbeit —	280
7.4.2	Rechtliche Aspekte bei der Zuordnung der Arbeitsinhalte —	282

8	Personalführung im Arbeitsprozess — 285
8.1	Grundlagen der Führung 285
8.1.1	Definitionsversuch — 285
8.1.2	Identifikation von Führenden 286
8.1.3	Identifikation von Führungserfolg — 288
8.2	Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung—290
8.2.1	Eigenschaftsorientierte Ansätze der Mitarbeiterführung 290
8.2.2	Verhaltensorientierte Ansätze der Mitarbeiterführung— 296
8.2.3	Situative Ansätze — 306
8.2.4	Kognitive Ansätze der Führung— 310
8.2.5	Übergreifende Ansätze 316
8.3	Spezielle Aspekte der Führung 319
8.3.1	Menschenbilder der Führung — 319
8.3.2	Substitute der Führung 321
8.3.3	Dilemmata der Führung 323
8.3.4	Frauen und Führung—325
8.3.5	Interkulturelle Führung—329
8.4	Führung und Gruppen 338
8.4.1	Charakteristika von Gruppen — 338
8.4.2	Gruppenphänomene 342
8.4.3	Ergebnis von Gruppenarbeit — 349
9	Personalentgelt und Arbeitsleistung — 352
9.1	Theoretische Grundlagen 352
9.1.1	Motivationstheoretische Grundlagen — 352
9.1.2	Gerechtigkeitstheoretische Überlegungen der Entgeltfindung — 369
9.1.3	Volkswirtschaftliche Theorien zur Entgeltfindung 372
9.2	Ziele und Systematik von Anreizsystemen — 375
9.3	Verfahren der Entgeltfindung 378
9.3.1	Methoden zur Bestimmung des Grundentgelts 378
9.3.2	Verfahren und Probleme der Leistungsbeurteilung— 393
9.3.3	Beteiligungssysteme – Erfolgs- und Kapitalbeteiligung 406
9.3.4	Sozial- und Zusatzleistungen — 410
9.4	Entgeltermittlung differenziert nach Entgeltempfängern 415
9.4.1	Lohn- und Gehaltsfindung für Arbeiter und Angestellte — 415
9.4.2	Entgeltfindung für Führungskräfte 422
9.4.3	Vergütung für Mitarbeiter im Ausland 430
9.4.4	Entgelt im öffentlichen Dienst und Beamtenbesoldung 435
9.5	Fallbeispiel: Entgeltmanagement der SAP AG — 438

10 Personalentwicklung und Arbeitsqualifikation — 441

- 10.1 Theoretische Vorüberlegungen 441
- 10.1.1 Klassische Lerntheorien — 442
- 10.1.2 Behavioristische Lerntheorien 443
- 10.1.3 Kognitive Lerntheorien — 446
- 10.1.4 Konstruktivistische Lerntheorie — 448
- 10.1.5 Organisationales Lernen — 448
- 10.2 Personalentwicklungsplanung 452
- 10.3 Personalentwicklung als Bildung — 455
- 10.3.1 Berufsvorbereitende Bildung — 456
- 10.3.2 Berufsbegleitende Bildung 461
- 10.3.3 Berufsverändernde Bildung 463
- 10.3.4 Gestaltung von Bildungsmaßnahmen — 464
- 10.3.5 Bildungscontrolling – Evaluation der Personalentwicklung 473
- 10.4 Personalentwicklung als Förderung 478
- 10.4.1 Laufbahn-, Karriere- und Nachfolgeplanung — 479
- 10.4.2 Mentorenprogramme — 484
- 10.4.3 Coaching 485
- 10.4.4 Auslandseinsatz von Arbeitnehmern – Expatriate Management — 487
- 10.5 Organisationsentwicklung und Change Management 497
- 10.5.1 Ursachen für organisatorische Veränderungen 498
- 10.5.2 Arten des organisatorischen Wandels — 505
- 10.5.3 Widerstände und organisatorischer Konservatismus — 506
- 10.5.4 Change Management – Instrument der Organisationsentwicklung — 508
- 10.6 Rechtlicher Regelungsrahmen der Personalentwicklung — 522
- 10.7 Personalentwicklung im öffentlichen Dienst 524

11 Personalanpassung und Arbeitsbeendigung — 526

- 11.1 Ursachen von Personalstrukturveränderungen 526
- 11.2 Maßnahmen der Personalanpassung — 527
- 11.2.1 Beschäftigungsstrategien 528
- 11.2.2 Instrumente und Maßnahmen 528
- 11.2.3 Beschäftigungsrelevante Strukturen — 533
- 11.3 Kriterien zur Beurteilung der Alternativen — 534
- 11.4 Rechtliche Regelungen zur Freisetzung 535
- 11.4.1 Einseitige Beendigung durch Kündigung 535
- 11.4.2 Vereinbarte Beendigung 548
- 11.4.3 Sonstige Beendigungsgründe 553
- 11.4.4 Keine Beendigungsgründe 553

11.5	Maßnahmen zur Abfederung sozialer Nachteile —	554
11.5.1	Interessenausgleich	554
11.5.2	Sozialplan	557
11.5.3	Outplacement-Beratung	557
11.5.4	Transferegesellschaften	562
11.6	Fluktuation und Mitarbeiterbindung —	564
11.6.1	Identifikation von Schlüsselpersonen und -Positionen —	566
11.6.2	Bedeutung der Fluktuation	569
11.6.3	Kündigungsursachen und -Strategien	571
11.6.4	Strategien der Mitarbeiterbindung —	576
12	Controlling personeller Ressourcen und Ergebnisse von Arbeit	580
12.1	Systematisierung des Personalcontrollings —	580
12.2	Instrumente und Ansätze des Personalcontrollings —	582
12.2.1	Marktwertorientierte Ansätze	582
12.2.2	Accountingorientierte Ansätze	587
12.2.3	Indikatorenbasierte Ansätze	589
12.2.4	Value-Added-Ansätze	595
12.2.5	Prozessorientierte Ansätze —	598
12.3	Grenzen des Personalcontrollings	600
12.3.1	Konzeptionelle Argumente	600
12.3.2	Praktische Probleme —	602
Literatur	605	
Stichwortverzeichnis	623	