

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b> .....	11
----------------------	----

## **Teil 1: Personalstrategie**

1. Wettbewerbsbedingungen .....	21
2. Strategietypen .....	24
3. Ansätze der Personalstrategie .....	34
4. Prozeß der Personalstrategieentwicklung .....	42

## **Teil 2: Personalplanung**

5. Methodik der Personalplanung .....	55
6. Personalmarketing .....	62
7. Personalbeschaffung und -freisetzung .....	82
8. Personalentwicklung .....	123
9. Personaleinsatz .....	148

## **Teil 3: Durchführung und Steuerung des Personalmanagements**

10. Personalführung .....	164
11. Personallogistik .....	210
12. Entgelt und Arbeitszeitmanagement .....	299
13. Personalcontrolling .....	370
14. Personalorganisation .....	417

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	449
-----------------------------------	-----

<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	477
-----------------------------------	-----

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	13
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	17
<b>Teil 1: Personalstrategie</b>	
<b>1. Wettbewerbsbedingungen</b> .....	21
<b>2. Strategietypen</b> .....	24
2.1 Unternehmensstrategie .....	26
2.1.1 Diversifikationsstrategie .....	26
2.1.2 Investitionsstrategie .....	26
2.1.3 Kooperationsstrategie .....	27
2.2 Geschäftsstrategie .....	29
2.3 Funktionale Teilstrategien .....	31
<b>3. Ansätze der Personalstrategie</b> .....	34
3.1 Personalstrategie als eigenständige funktionale Strategie .....	36
3.2 Personalstrategie als abgeleitete Strategie .....	36
3.2.1 Investitionsorientierte Personalstrategie .....	38
3.2.2 Wertorientierte Personalstrategie .....	38
3.3 Ressourcenorientierte Personalstrategie .....	40
<b>4. Prozeß der Personalstrategieentwicklung</b> .....	42
4.1 Situationsanalyse .....	42
4.1.1 Unternehmensanalyse .....	43
4.1.2 Umweltanalyse .....	44
4.2 Zieldefinition .....	46
4.3 Entwicklungsbedarfsanalyse .....	46
4.4 Maßnahmenplanung .....	47
4.5 Überprüfung der Zielerreichung .....	48
<b>Teil 2: Personalplanung</b>	
<b>5. Methodik der Personalplanung</b> .....	55
5.1 Die funktionale Dimension der Personalplanung .....	56
5.2 Die zeitlich-sachliche Dimension der Personalplanung .....	56
5.2.1 Längerfristige Personalplanung .....	57

5.2.2	Kurzfristige Personalplanung .....	57
5.2.3	Zuordnung von Funktionen zur Personalplanung .....	57
5.3	Die prozessuale Dimension der Personalplanung .....	59
5.4	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	61
<b>6.</b>	<b>Personalmarketing</b> .....	62
6.1	Begriffliche Abgrenzung .....	62
6.2	Information (Personalforschung) .....	63
6.2.1	Berufsforschung .....	63
6.2.2	Umfeldforschung .....	69
6.2.3	Arbeitsmarktforschung .....	69
6.2.4	Imageforschung .....	71
6.3	Kommunikation .....	74
6.3.1	Segmentierung .....	75
6.3.2	Internal Relations .....	77
6.3.3	Personalimagewerbung .....	78
6.3.4	Public Relations .....	80
<b>7.</b>	<b>Personalbeschaffung und -freisetzung</b> .....	82
7.1	Personalbedarfsplanung .....	83
7.1.1	Prognose des Bruttopersonalbedarfs .....	84
7.1.2	Planung des Personalbestandes .....	84
7.1.3	Ableitung des Nettopersonalbedarfs .....	98
7.2	Personalbeschaffung .....	99
7.2.1	Methoden der Personalbeschaffung .....	99
7.2.2	Personalauswahl .....	106
7.2.3	Einstellung/Versetzung und Einarbeitung .....	108
7.3	Personalfreisetzung .....	111
7.3.1	Problematik und Notwendigkeit .....	111
7.3.2	Sanfte Maßnahmen der Personalfreisetzung .....	112
7.3.3	Kündigung/Entlassung .....	115
<b>8.</b>	<b>Personalentwicklung</b> .....	123
8.1	Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs .....	126
8.1.1	Ermittlung der Anforderungen der Organisation .....	129
8.1.2	Ermittlung des Qualifikationspotentials der Mitarbeiter .....	130
8.1.3	Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs .....	138
8.2	Maßnahmen der Personalentwicklung .....	140
8.2.1	Stellengebundene Personalentwicklungsmaßnahmen .....	140
8.2.2	Stellenübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen .....	142
8.2.3	Stellenungebundene Personalentwicklungsmaßnahmen .....	144

<b>9.</b>	<b>Personaleinsatz</b>	148
9.1	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	149
9.2	Stellenbesetzung	152
9.2.1	Mathematische Verfahren der Stellenbesetzungsplanung.	153
9.2.2	Heuristische Verfahren der Stellenbesetzungsplanung	153
9.2.3	Profilvergleichsmethode	157
9.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	158

### **Teil 3: Durchführung und Steuerung des Personalmanagements**

<b>10.</b>	<b>Personalführung</b>	164
10.1	Menschenbilder als Führungsgrundlage	167
10.2	Die „Ressource Motivation“	174
10.2.1	Die Bedeutung von Motivstrukturen	174
10.2.2	Ansatzpunkte für die Führung im Motivationsprozeß	179
10.3	Mitarbeiter führen - die „Ressource Motivation“ nutzen	187
10.3.1	Produktive Kommunikation	188
10.3.2	Partizipation als Führungsprinzip	204
<b>11.</b>	<b>Personallogistik</b>	210
11.1	Gruppenarbeit im Realisationsbereich	213
11.1.1	Formen der Gruppenarbeit	213
11.1.2	Das Konzept der selbststeuernden Arbeitsgruppen am Beispiel der Fertigungsinsel-Organisation	215
11.1.3	Personalarbeit im Einführungsprozeß	221
11.1.4	Die Integrierte Arbeitsgruppe	236
11.2	Projektorientierte Produktentwicklung	241
11.2.1	Das Konzept des starken Projektmanagements.	243
11.2.2	Personalarbeit in einem starken Projektmanagement	250
11.2.3	Die integrierte Projektgruppe	256
11.3	Partizipative Qualitätsverbesserung	259
11.3.1	Qualitätsmanagement-Methoden im Prozeß	262
11.3.2	Prozeßunterstützende Qualitätsmanagement-Methoden	267
11.3.3	KAIZEN als personallogistisches Prinzip	273
11.4	Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit	279
11.4.1	Formen der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	279
11.4.2	Personalwirtschaftliche Problemstellungen	282
11.4.3	Kulturorientierte Personalarbeit	288
<b>12.</b>	<b>Entgelt und Arbeitszeitmanagement</b>	299
12.1	Entgeltmethoden und -formen	301
12.1.1	Anforderungsgerechte Entlohnung	302
12.1.2	Qualifikationsgerechte Entlohnung	310

12.1.3	Leistungsgerechte Entlohnung	314
12.1.4	Mitarbeiterbeteiligung	323
12.1.5	Führungskräfteentlohnung	333
12.1.6	Soziallohn	336
12.1.7	Beteiligte an der Entlohnungsgestaltung	338
12.2	Arbeitszeitmanagement	341
12.2.1	Ziele und Gegenstand des Arbeitszeitmanagements	342
12.2.2	Arbeitszeitmodelle	343
12.2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	355
12.2.4	Wirtschaftlichkeit von Arbeitszeitformen	361
12.2.5	Arbeitszeit und Entlohnung	366
12.2.6	Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme	368
<b>13.</b>	<b>Personalcontrolling</b>	370
13.1	Wesen und Aufgaben des Personalcontrolling	372
13.2	Ergebnisorientierte Personalcontrolling-Instrumente	376
13.2.1	Funktionsübergreifende Instrumente	376
13.2.2	Funktionsbezogene Instrumente	388
13.3	Prozeßorientierte Personalcontrolling-Instrumente	397
13.3.1	Funktionsübergreifende Instrumente	397
13.3.2	Funktionsbezogene Instrumente	402
<b>14.</b>	<b>Personalorganisation</b>	417
14.1	Anforderungen an die Personalorganisation	420
14.2	Formen der Personalorganisation	423
14.2.1	Divisionale Personalorganisation	423
14.2.2	Projektorganisation im Personalbereich	429
14.2.3	Der Personalbereich als unternehmerische Einheit	431
14.3	Organisation der Arbeitnehmervertretung	438
14.3.1	Geltungsbereich von BetrVG und SprAuG	438
14.3.2	Organe und Zuständigkeiten	439
14.3.3	Organisation des Unternehmens und Organisation der Betriebs- verfassung	442
	<b>Literaturverzeichnis</b>	449
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	477

# Abbildungsverzeichnis

## Teil 1

Abb. 1–1:	Demographische Entwicklung (alte Bundesländer) . . . . .	23
Abb. 1–2:	Integriertes Strategiekonzept Devanna/Fombrun/Tichy . . . . .	24
Abb. 1–3:	Strategietypen . . . . .	25
Abb. 1–4:	Kooperationsfelder . . . . .	28
Abb. 1–5:	Modell einer Wertschöpfungskette . . . . .	31
Abb. 1–6:	Produkt- und Prozeßtechnologien und Strategietypen . . . . .	33
Abb. 1–7:	Alternative Personalstrategien . . . . .	37
Abb. 1–8:	Werteskala, Wert „Information und Kommunikation“ . . . . .	40
Abb. 1–9:	Werteskala, Wert „Leistung und Gegenleistung“ . . . . .	41
Abb. 1–10:	Phasen der Personalstrategieentwicklung . . . . .	43
Abb. 1–11:	Human-Ressourcen-Portfolio . . . . .	44
Abb. 1–12:	Chancen- und Risikoprofil im Personalbereich . . . . .	45
Abb. 1–13:	Schwerpunkte der Personalstrategie . . . . .	47
Abb. 1–14:	Personalressourcen-Strategiematrix . . . . .	48
Abb. 1–15:	Personalmanagement (Systematik) . . . . .	50

## Teil 2

Abb. 2–1:	Das Personalplanungssystem im Unternehmenszusammenhang . . . . .	58
Abb. 2–2:	Modell eines integrierten Planungsprozesses in Form eines Planungskalenders . . . . .	60
Abb. 2–3:	Funktionen und Beziehungen des Personalmarketing-Systems . . . . .	64
Abb. 2–4:	Teilfunktionen der Personalforschung und ihre Bedeutung . . . . .	65
Abb. 2–5:	Zuordnung der metallindustriellen Ausbildungsberufe zu Berufsgruppierungen . . . . .	67
Abb. 2–6:	Neue Ausbildungsstruktur der industriellen Metallberufe mit Fachrichtungen . . . . .	68
Abb. 2–7:	Was Unternehmen bieten sollten – die Wünsche von Studenten höherer Semester . . . . .	73
Abb. 2–8:	Kriterien der Marktsegmentierung im Personalbereich . . . . .	76
Abb. 2–9:	Attraktivitätsportfolio . . . . .	83
Abb. 2–10:	Notwendigkeit der Planung von Personalbeschaffung und -freisetzung . . . . .	84
Abb. 2–11:	Systematik der Methoden zur Bruttobedarfsprognose . . . . .	85
Abb. 2–12:	Beispiel eines Organisationsplanes, Ausschnitt . . . . .	91
Abb. 2–13:	Personalbemessungskriterium . . . . .	92
Abb. 2–14:	Beispiel eines Stellenplanes, Ausschnitt . . . . .	94

Abb. 2-15:	Abgangs-Zugangs-Tabelle . . . . .	95
Abb. 2-16:	Personalbestandsplanung mit Markov-Ketten, Beispiel . . . . .	97
Abb. 2-17:	Schritte und Methoden der Personalbeschaffung . . . . .	100
Abb. 2-18:	Interne versus externe Personalbeschaffung . . . . .	101
Abb. 2-19:	Determinanten des Beschaffungsverhaltens . . . . .	104
Abb. 2-20:	Ablauf einer Kündigung . . . . .	117
Abb. 2-21:	Aufgaben der Personalentwicklungsplanung . . . . .	125
Abb. 2-22:	Beispiel eines Entwicklungsbedarfsprofils . . . . .	127
Abb. 2-23:	Systematik der Profilvergleichsmethode zur Ableitung des Personalentwicklungsbedarfs . . . . .	128
Abb. 2-24:	Fragebogen zur Vorgesetztenbeurteilung . . . . .	132
Abb. 2-25:	Mitarbeiter-Qualifikations-Portfolio nach Nagel . . . . .	133
Abb. 2-26:	Mitarbeiter-Potential-Analyse . . . . .	136
Abb. 2-27:	Personal-Portfolio nach Odiorne . . . . .	139
Abb. 2-28:	Interne versus externe Personalentwicklung . . . . .	147
Abb. 2-29:	Methoden und Zielbeiträge der Arbeitsstrukturierung . . . . .	151
Abb. 2-30:	Mathematisches Modell zur Stellenbesetzungsplanung . . . . .	154
Abb. 2-31:	Bewertungsmatrix für die Stellenbesetzungsplanung . . . . .	154
Abb. 2-32:	Bewertungsmatrix für die Stellenbesetzungsplanung nach der ersten Iteration nach dem Rangordnungsverfahren . . . . .	155
Abb. 2-33:	Bewertungsmatrix für die Stellenbesetzungsplanung nach der ersten Iteration nach dem Spezialbegabungsverfahren . . . . .	156
Abb. 2-34:	Profilvergleich zur Eignungsanalyse . . . . .	157
Abb. 2-35:	Einflußfaktoren der Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates auf die Planung des Personaleinsatzes (nach BetrVG) . .	159

### Teil 3

Abb. 3-1:	Prozeß der Strategieformulierung . . . . .	165
Abb. 3-2:	Menschenbilder nach McGregor . . . . .	169
Abb. 3-3:	Menschenbilder nach Schein . . . . .	170
Abb. 3-4:	Entscheidungskriterien der Anreiz-Beitrags-Theorie nach March/Simon . . . . .	173
Abb. 3-5:	Determinanten der Motivation . . . . .	175
Abb. 3-6:	Maslows Bedürfnishierarchie . . . . .	175
Abb. 3-7:	Dynamische Betrachtung der Motivklassen Maslows . . . . .	176
Abb. 3-8:	Die Bedürfnisarten nach McClelland . . . . .	178
Abb. 3-9:	Schema des Motivationsprozesses nach Heckhausen . . . . .	180
Abb. 3-10:	Erweiterter Prozeß der Leistungsmotivation nach Heckhausen . . . . .	181
Abb. 3-11:	Der Motivationsprozeß nach Vroom . . . . .	183
Abb. 3-12:	Erwartungs-Valenz-Modell von Campbell/Pritchard . . . . .	185
Abb. 3-13:	Vier Aspekte der Kommunikation . . . . .	189
Abb. 3-14:	Das Strukturmodell der Transaktionsanalyse . . . . .	196

Abb. 3-15:	Das Verhaltensgitter nach Blake/Mouton .....	200
Abb. 3-16:	Phasen und Schritte des partizipativen Führungsprozesses .....	205
Abb. 3-17:	Die logistische Kette .....	210
Abb. 3-18:	Grundstruktur der Fertigungsinsel-Organisation .....	216
Abb. 3-19:	Funktionsbündelung bei Gruppenarbeit .....	217
Abb. 3-20:	Veränderte Anforderungen an den Meister in der Fertigungsinsel- Organisation .....	219
Abb. 3-21:	Kommunikationspartner und -strukturen .....	226
Abb. 3-22:	Verantwortungsbereiche integrierter Gruppen .....	232
Abb. 3-23:	Die Funktionen der integrierten Arbeitsgruppe .....	236
Abb. 3-24:	Rolle des Meisters bei integrierter Gruppenarbeit .....	239
Abb. 3-25:	Linking pins zur kommunikativen Vernetzung der Elemente einer gruppenorientierten Organisation .....	240
Abb. 3-26:	Integrierte Produktentwicklung .....	244
Abb. 3-27:	Beziehungen zwischen Marketing und F&E im Innovationsprozeß ..	245
Abb. 3-28:	Verantwortungsumfang der Projektleitung in alternativen Konzeptionen .....	247
Abb. 3-29:	Schema einer Prozeßmanagement-Organisation .....	249
Abb. 3-30:	Konventionelle Produktentwicklung versus Simultaneous Engineering	250
Abb. 3-31:	Kennzeichen der integrierten Projektgruppe .....	256
Abb. 3-32:	Das Ursache-Wirkungs-Diagramm nach Ishikawa .....	260
Abb. 3-33:	Der P-D-C-A-Zyklus nach Deming .....	261
Abb. 3-34:	Dimensionen eines qualitätsorientierten Personalmanagements .....	263
Abb. 3-35:	Qualitätsregelkarte .....	264
Abb. 3-36:	Systematik des Quality Function Deployment .....	266
Abb. 3-37:	FMEA-Formblatt .....	268
Abb. 3-38:	Ursache-Wirkungs-Diagramm .....	269
Abb. 3-39:	Grundmodell einer BVW-Organisation .....	272
Abb. 3-40:	Das Ziel kontinuierlicher Verbesserung .....	275
Abb. 3-41:	„Internationalisierungsprozeß“ nach Meissner/Gerber .....	280
Abb. 3-42:	Dimensionen des Akkulturationsproblems .....	285
Abb. 3-43:	Qualifikationsanforderungen für Euro-Manager .....	293
Abb. 3-44:	Elemente kulturorientierten Personalmanagements .....	300
Abb. 3-45:	Gegenstand und Komponenten der Entlohnung .....	303
Abb. 3-46:	Methoden der Arbeitsbewertung .....	304
Abb. 3-47:	Arbeitswerte nach dem analytischen Rangreihenverfahren .....	306
Abb. 3-48:	Bewertungsschema nach der Hay-Methode .....	308
Abb. 3-49:	Stufenwertzahlverfahren .....	309
Abb. 3-50:	Komponenten des Leistungsverhaltens .....	315
Abb. 3-51:	Komponenten der Vorgabezeit .....	317
Abb. 3-52:	Lohnermittlung bei Geld- und Zeitakkord .....	318
Abb. 3-53:	Vereinbarte Pensumkurven A und B .....	319



Abb. 3-54:	Grundstruktur des Prämienlohns .....	321
Abb. 3-55:	Betriebliche Beteiligungsformen nach dem Vermögens- beteiligungsgesetz .....	324
Abb. 3-56:	Problemebenen der Erfolgsbeteiligung .....	325
Abb. 3-57:	Berechnung des Mitarbeiter-Gewinnanteils .....	326
Abb. 3-58:	Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung .....	327
Abb. 3-59:	Modell-Übersicht (PSI-Modell) .....	330
Abb. 3-60:	Die betriebliche Mitarbeiterbeteiligung .....	331
Abb. 3-61:	Beteiligung im Konzernverbund .....	332
Abb. 3-62:	Managementwertkonzept .....	334
Abb. 3-63:	Vergütungssystem nach japanischem Muster .....	334
Abb. 3-64:	Variables Vergütungssystem .....	335
Abb. 3-65:	Determinanten des Flexibilitätsgrades .....	344
Abb. 3-66:	Folgen der starren Arbeitszeitregelung .....	346
Abb. 3-67:	Arbeitszeiträumen für Werktag .....	357
Abb. 3-68:	Ergebnisbeitrag des Arbeitszeitmodells .....	364
Abb. 3-69:	Ziele und Kriterien zur Bewertung von Arbeitszeitmodellen .....	365
Abb. 3-70:	Kosten-Nutzen-Diagramm .....	366
Abb. 3-71:	Arbeitskosten in der verarbeitenden Industrie .....	371
Abb. 3-72:	Personalcontrolling-Konzept in der Praxis .....	373
Abb. 3-73:	Systematisierung der Personalcontrolling-Instrumente .....	376
Abb. 3-74:	Jahresbilanzen der R. G. Barry Corp. mit und ohne Berück- sichtigung des Humanvermögens .....	378
Abb. 3-75:	Modell für die Messung der Wiederbeschaffungskosten des Humankapitals .....	379
Abb. 3-76:	Bestimmungsgrößen des Wertes eines Mitarbeiters für eine Organisation .....	381
Abb. 3-77:	Die Wertschöpfungsrechnung der BASF AG 1992 .....	383
Abb. 3-78:	Die Sozialrechnung der BASF AG 1992 .....	384
Abb. 3-79:	Kostenstrukturanalyse in der Personalwirtschaft Januar-Juni 1993 in TDM .....	390
Abb. 3-80:	Wertvergleichsmethode .....	394
Abb. 3-81:	Ablauf der Prozeßkostenrechnung .....	406
Abb. 3-82a:	Beispiel der Prozeßkostenrechnung .....	407
Abb. 3-82b:	Beispiel der Prozeßkostenrechnung .....	408
Abb. 3-83:	Vorgehensweise des Target Costing .....	410
Abb. 3-84:	Funktionale Organisation des Personalbereichs .....	419
Abb. 3-85:	Grundstruktur des divisionalen Personalreferenten-Systems .....	426
Abb. 3-86:	Grundstruktur der Holding-Organisation .....	429
Abb. 3-87:	Grundstruktur der Projektorganisation des Personalbereichs .....	431
Abb. 3-88:	„Business Unit Weiterbildung“ bei Unilever .....	435
Abb. 3-89:	Konzernstruktur der Betriebsratsorganisation .....	446