



**Thomas Bartscher
Juliane Stöckl
Thomas Träger**

Personalmanagement

Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis

PEARSON

Higher Education
München • Harlow • Amsterdam • Madrid • Boston
San Francisco • Don Mills • Mexico City • Sydney
a part of Pearson plc worldwide

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Über die Autoren	19
Teil 1 Entstehungsgeschichte und Einflussfaktoren	21
Kapitel 1 Entstehung des Personalmanagements	23
Kapitel 2 Unternehmens- und personalpolitische Einflussfaktoren	29
2.1 Wertewandel	30
2.2 Demografische Veränderungen	34
2.3 Technologisierung	37
2.4 Globalisierung	39
2.5 Dynaxität	41
2.6 Fazit und Ausblick	42
Teil 2 Theoretisches Grundwissen	47
Kapitel 3 Allgemeine Grundlagen	49
3.1 Begrifflichkeiten	50
3.2 Anspruchsgruppen	55
3.3 Aufgaben	57
3.4 Ziele	61
Kapitel 4 Theorieansätze im Personalmanagement	63
4.1 Ökonomischorientierte Ansätze	65
4.1.1 Transaktionskostenansatz	65
4.1.2 Principal-Agent-Theorie	68
4.1.3 Ressourcenbasierter Ansatz	70
4.2 Verhaltensorientierte Ansätze	73
4.2.1 Motivationstheoretische Ansätze	74
4.2.2 Führungstheoretische Ansätze	91
4.2.3 Beziehungstheoretische Ansätze	108

Kapitel 5	Strategische Personalarbeit	121
5.1	Vorbemerkungen zum Thema Strategie	122
5.2	Strategisches Personalmanagement	124
5.3	Personalpolitik	127
5.4	Personalstrategie	130
5.4.1	Anknüpfung der Personalstrategie an die Unternehmensstrategie	131
5.4.2	Entwicklung einer Personalstrategie	134
5.4.3	Personalstrategische Grundtypen	135
5.5	Theoriemodelle der strategischen Personalarbeit	137
5.5.1	Das St. Gallerer Managementkonzept	137
5.5.2	Der Michigan-Ansatz	138
5.5.3	Das Harvard-Modell	139
5.5.4	Der INSEAD-Ansatz	141
5.5.5	Der Züricher Ansatz	142
5.5.6	Das Pforzheimer 3-Säulen-Modell	142
Kapitel 6	Humanressourcen	145
6.1	Begrifflichkeiten und Bedeutung	146
6.2	Bewertung von Humankapital	148
Kapitel 7	Organisatorische Gestaltung der Personalarbeit	155
7.1	Vorbemerkungen	156
7.2	Betriebliche Eingliederung der Personalarbeit	157
7.2.1	Funktionale Perspektive	157
7.2.2	Objektbezogene Perspektive	159
7.2.3	Divisionale Perspektive	160
7.2.4	Referentensystem	161
7.2.5	Prozessuale Perspektive	162
7.2.6	Shared Service Center-Konzepte	163
7.2.7	Wertschöpfungscenter Personal	164
7.2.8	Outsourcing im Personalmanagement	169
7.2.9	Virtualisierung der Personalabteilung	171
7.3	Neuere Konzepte der Personalarbeit	172
Kapitel 8	Arbeitsrechtliche Grundlagen	181
8.1	Kollektivarbeitsrecht	183
8.2	Individualarbeitsrecht	184

Kapitel 9	Personalarbeit und Unternehmenskultur	187
9.1	Personalarbeit als Einflussfaktor auf die Kultur	188
9.2	Kultur als Einflussfaktor auf die Personalarbeit	191
9.3	HRM und kulturelle Typologisierungsversuche	193
9.3.1	HRM und das stärkenbetonte Orientierungsprofil nach Gomez	193
9.3.2	HRM und das vierdimensionale Orientierungsprofil nach Bleicher	195

Teil 4 Praktische HR-Handlungsfelder 201

Kapitel 10	Personalplanung	203
10.1	Grundlagen	204
10.1.1	Teilbereiche der Personalplanung	205
10.1.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	206
10.1.3	Grundmodell der Personalbedarfsplanung	207
10.1.4	Bildung von Mitarbeitergruppen	209
10.1.5	Analyse des aktuellen Personalbestandes	209
10.1.6	Prognose des Personalbestandes zum Planungshorizont	210
10.1.7	Prognose des Bruttopersonalbedarfs	211
10.1.8	Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	214
10.1.9	Bestimmung von Folgemaßnahmen	215
10.2	Aus der Praxis	215
10.2.1	RWE AG	215
10.2.2	Deutsche Telekom AG	216
10.3	Internationale Perspektive	217
10.4	IT-Bezug	218
10.5	Arbeitshilfen	220
Kapitel 11	Personalbeschaffung und -auswahl	223
11.1	Grundlagen	224
11.1.1	Arten der Personalbeschaffung	225
11.1.2	Maßnahmen der Personalauswahl	227
11.2	Aus der Praxis	232
11.2.1	Merck KGaA	232
11.2.2	J. Schmalz GmbH	233
11.3	Internationale Perspektive	233
11.4	IT-Bezug	236
11.5	Arbeitshilfen	238

Kapitel 12	Personalentwicklung	243
12.1	Grundlagen	244
	12.1.1 Begriffsabgrenzung	244
	12.1.2 Der Personalentwicklungsprozess	247
12.2	Aus der Praxis	253
	12.2.1 HypoVereinsbank	253
	12.2.2 BMW AG	255
	12.2.3 „Young talent leadership program“	256
12.3	Internationale Perspektive	258
12.4	IT-Bezug	259
12.5	Arbeitshilfen	260
Kapitel 13	Personalführung und -motivation	265
13.1	Grundlagen	266
	13.1.1 Ressourcen	269
	13.1.2 Unterstützung	271
	13.1.3 Design	272
	13.1.4 Ziele	278
	13.1.5 Feedback	282
	13.1.6 Konsequenzen	286
13.2	Aus der Praxis	290
	13.2.1 ALDI GmbH & Co. OHG	290
	13.2.2 BMW AG	291
	13.2.3 Siemens AG	291
13.3	Internationale Perspektive	292
13.4	IT-Bezug	294
13.5	Arbeitshilfen	296
Kapitel 14	Personalcontrolling	299
14.1	Grundlagen	300
	14.1.1 Begriffsabgrenzung	300
	14.1.2 Interessengruppen und Aufgaben	301
	14.1.3 Abgrenzungsmöglichkeiten und Prozess	302
	14.1.4 Instrumente	305
14.2	Aus der Praxis	308
	14.2.1 Salzgitter AG	308
	14.2.2 Infineon Technologies AG	309
14.3	Internationale Perspektive	310
14.4	IT-Bezug	311
14.5	Arbeitshilfen	313

Kapitel 15	Personalfreisetzung	317
15.1	Grundlagen und Maßnahmen der Personalfreisetzung	318
15.1.1	Gründe und Problematik der Personalfreisetzung	318
15.1.2	Sanfte Maßnahmen der Personalfreisetzung	320
15.1.3	Harte Maßnahmen der Personalfreisetzung	325
15.2	Aus der Praxis	329
15.2.1	Trennungskultur	329
15.2.2	Outplacement	330
15.3	Internationale Perspektive	332
15.4	IT-Bezug	334
15.5	Arbeitshilfen	335
Kapitel 16	Kompetenzmanagement	337
16.1	Grundlagen	338
16.1.1	Begriffsabgrenzung Kompetenz, Qualifikation und Co.	338
16.1.2	Begriffsabgrenzung Kompetenzmanagement	342
16.1.3	Ziele und Nutzen des Kompetenzmanagements	342
16.1.4	Vorgehensweise und Systematik	344
16.1.5	Einbindung des Betriebsrates	350
16.2	Aus der Praxis	350
16.2.1	SAP AG	350
16.2.2	Audi AG	352
16.3	Internationale Perspektive	352
16.4	IT-Bezug	354
16.5	Arbeitshilfen	355
Kapitel 17	Employer Branding	359
17.1	Grundlagen	360
17.1.1	Begriffsabgrenzung und Definition	360
17.1.2	Historische Entwicklung	362
17.1.3	Nutzen	363
17.1.4	Maßnahmen und Instrumente	365
17.2	Aus der Praxis	366
17.2.1	Zurich Financial Services	367
17.2.2	Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH	367
17.2.3	Schüco International KG	368
17.3	Internationale Perspektive	368
17.4	IT-Bezug	369
17.5	Arbeitshilfen	372

Kapitel 18	Talent Management	375
18.1	Grundlagen	376
	18.1.1 Begriffsabgrenzung	376
	18.1.2 Ansätze	377
	18.1.3 Rollen und Funktionen	379
	18.1.4 Strategien und Ziele	380
	18.1.5 Der Talent-Management-Prozess	381
18.2	Aus der Praxis	383
	18.2.1 TNT Express	383
	18.2.2 Robert Bosch GmbH	384
	18.2.3 Deutsche BP	384
18.3	Internationale Perspektive	385
18.4	IT-Bezug	386
18.5	Arbeitshilfen	387
Kapitel 19	Work Life Balance	391
19.1	Grundlagen	392
	19.1.1 Begriffsabgrenzung und Entstehung	392
	19.1.2 Work Life Balance und Burn-Out	393
	19.1.3 Handlungsfelder des Personalmanagements	395
19.2	Aus der Praxis	399
	19.2.1 Fraport AG	399
	19.2.2 Bertelsmann AG	400
	19.2.3 Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA)	400
	19.2.4 Rasselstein GmbH	401
19.3	Internationale Perspektive	401
19.4	IT-Bezug	403
19.5	Arbeitshilfen	404
Kapitel 20	Diversity Management	409
20.1	Grundlagen	410
	20.1.1 Begriffsabgrenzung	410
	20.1.2 Entwicklung und Dimensionen	411
	20.1.3 Hemmnisse und Herausforderungen	412
	20.1.4 Implementierungsprozess	413
	20.1.5 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz und Charta der Vielfalt	420
20.2	Aus der Praxis	420
	20.2.1 Berliner Stadtverwaltung	420
	20.2.2 Deutsche Lufthansa AG	421
20.3	Internationale Perspektive	423
20.4	IT-Bezug	425
20.5	Arbeitshilfen	426

Kapitel 21	Compensation & Benefits	429
21.1	Grundlagen	430
21.1.1	Gesamtvergütung der Beschäftigten	431
21.1.2	Vergütungsgerechtigkeit des Fixeinkommens	432
21.1.3	Leistungsabhängiger Grundlohn	434
21.1.4	Benefits	437
21.1.5	Prämien	440
21.1.6	Formen der Mitarbeiterbeteiligung	442
21.2	Aus der Praxis	443
21.2.1	Hay Group	443
21.2.2	Daimler AG	445
21.3	Internationale Perspektive	445
21.4	IT-Bezug	446
21.5	Arbeitshilfen	446
Kapitel 22	Change Management	451
22.1	Grundlagen	452
22.1.1	Begriffsabgrenzung	454
22.1.2	Formen des Wandels	455
22.1.3	Veränderungsprozesse erfolgreich begleiten	456
22.2	Aus der Praxis	462
22.2.1	DAK	462
22.2.2	Vodafone D2 GmbH	463
22.3	Internationale Perspektive	464
22.4	IT-Bezug	466
22.5	Arbeitshilfen	467
Kapitel 23	Projektmanagement	473
23.1	Grundlagen	474
23.1.1	Initialisierung und Definition von Projekten	475
23.1.2	Projektorganisation und personelle Ausstattung	476
23.1.3	Projektplanung	479
23.1.4	Projektsteuerung	482
23.1.5	Projektabschluss	483
23.2	Aus der Praxis	484
23.2.1	ING-DiBa AG	484
23.2.2	Bertelsmann AG	485
23.3	Internationale Perspektive	486
23.4	IT-Bezug	486
23.5	Arbeitshilfen	487
Verwendete Literatur		489
Empfohlene Literatur / Weiterführende Literatur		509
Register		515