

**Christoph Erdenberger**

# **Strategisches Personal-Management**

**Determinanten und Prozeßstufen  
unter besonderer Berücksichtigung  
partizipativer Aspekte**



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

**Inhaltsverzeichnis**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
A. GRUNDLAGEN DER ARBEIT	1
I. Einführung in die Thematik	1
II. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
III. Personal-Management und strategische Unternehmensführung	14
1. Zum Stellenwert des Personal-Managements innerhalb der strategischen Unternehmensführung	14
2. Personal-Management bei derivativer Ausrichtung	17
a) Darstellung	17
b) Kritik	19
ba) Mangelnde Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie	19
bb) Mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmensstrategie	19
bc) Mangelnde Qualität der Unternehmensstrategie	19
bd) Mangelnde Strategie des Personal-Managements	20
3. Personal-Management bei originärer Ausrichtung	21
a) Darstellung	21
b) Kritik	22
ba) Mangelnde Abstimmung zwischen Personalstrategie und Unternehmensstrategie	22
bb) Fehlende "strategische" Perspektive	24
4. Strategisches Personal-Management als interaktive Konzeption der Synthese	24
a) Die Erfolgsressourcen als zentrale Führungsgröße der strategischen Unternehmensführung	25
b) Begriff, Merkmale und Ziele eines Strategischen Personal-Managements	29
IV. Partizipation und strategische Unternehmensführung	33
1. Vorbemerkung	33
2. Begriffsexplikation: Partizipation	33
3. Dimensionen der Partizipation	35
a) Die Partizipationsart	35
b) Die Partizipationsebene	37
c) Die Partizipationsform	38
4. Effektivität und Effizienz der Partizipation in der strategischen Unternehmensführung	40
a) Grundsätzliches	40
b) Ergebnisse empirischer Studien	42
ba) bezüglich der Einstellung zur Partizipation	42
bb) bezüglich der sozialen Effizienz (Zufriedenheit der Mitarbeiter)	44
bc) bezüglich der wirtschaftlichen Effizienz (der Unternehmung)	45
bd) Kritik	47
c) Relevanz der Partizipation für die strategische Unternehmensführung	50
d) Schlußfolgerungen für ein Strategisches Personal-Management	55

B. DETERMINANTEN EINES STRATEGISCHEN PERSONAL-MANAGEMENTS	62
I. Determinanten als Ausgangspunkt von Überlegungen im Strategischen Personal-Management	62
II. Endogene Determinanten eines Strategischen Personal-Managements	66
1. Unternehmensphilosophie und -kultur	66
a) Begriff und Ebenen	67
b) Erfassung	72
c) Wesen	79
d) Wirkungen auf ein Strategisches Personal-Management	80
e) Ansatzpunkte für Änderungen von Unternehmenskulturen	83
2. Organisation des Personal-Managements	87
a) Begriff, Eingliederung, Innenstrukturierung und Träger personalwirtschaftlicher Aufgaben	88
b) Organisatorische Rahmenbedingungen eines Strategischen Personal-Managements	93
3. Entwicklungsstand des Planungs- und Kontrollsystems	95
a) Begriff, Elemente und Eigenschaften	96
b) Aufbauprinzipien von Planungs- und Kontrollsystemen und Strategisches Personal-Management	101
ba) Mehrstufigkeit	101
bb) Integrationsgrad	103
bc) Entwicklungsfolge	104
bd) Flexibilität	104
be) Anpassungsrhythmik	105
bf) Kybernetische Verknüpfung	106
bg) Verteilung der Planungs- und Kontrollfunktionen	107
bh) Hierarchiedynamik	110
bi) Zusammenfassung	110
III. Exogene Determinanten eines Strategischen Personal-Managements	113
1. Technologische Faktoren	113
a) Personal-Management und technologischer Wandel	113
b) Ansatzpunkte eines Strategischen Personal-Managements zur Bewältigung des Wandels	116
2. Gesellschaftliche Faktoren	119
a) Begriff und Inhalt des Wertewandels	119
b) Wertewandel und Strategisches Personal-Management	123
3. Rechtliche und politische Faktoren	128
a) Allgemeine politisch-rechtliche Veränderungen und Reaktionsmöglichkeiten	129
b) Europäischer Binnenmarkt und Personal-Management	130
c) Mitbestimmung und Personal-Management	135
4. Faktoren auf dem Arbeitsmarkt	137
a) Die demographische Entwicklung und Strategisches Personal-Management	137
b) Gewerkschaften und Strategisches Personal-Management	143
5. Faktoren auf dem Absatzmarkt	145
a) Lebenszyklus der Branche und Strategisches Personal-Management	145
b) Kritische Anmerkungen	148

C. PROZEßSTUFEN EINES STRATEGISCHEN PERSONAL-MANAGEMENTS	149
I. Einleitende Überlegungen	149
1. Grundsätzliches	149
2. Der Strategische Personal-Management-Zyklus	150
II. Vorstufen zu einem Strategischen Personal-Management	152
1. Organisatorische Inhalte einer Vorsteuerung	153
a) Projekt-Management als Ausgangspunkt	153
b) Projektmanagement und Strategisches Personal-Management	160
2. Personelle Inhalte einer Vorsteuerung	164
a) Vorbemerkung	164
b) Strategisch-orientierte Personalauswahl	165
c) Strategisch-orientierte Personalbeurteilung	168
d) Strategisch-orientierte Anreizgestaltung	172
e) Strategisch-orientierte Personalentwicklung	177
III. Die Prozeßstufen eines Strategischen Personal-Managements in der Einzelbetrachtung	182
1. Erarbeitung einer Vision	182
a) Begriff	182
b) Funktionen	184
c) Partizipative Erarbeitung von Visionen	185
2. Partizipative Analyse der Ausgangssituation	190
a) Strategische Geschäftseinheiten und Erfolgsfaktoren als Basis	190
b) Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren und Analyse der Ausgangssituation	195
c) Ableitung der kritischen personellen Erfolgsfaktoren und Analyse der Ausgangssituation	200
d) Ausgewählte Analyseinstrumente	205
da) Die Stärken-/Schwächen-Analyse	205
db) Die Personal-Portfolio-Analyse	208
de) Die Assessment-Center-Technik	217
3. Partizipative Entwicklung von Personalstrategien	220
a) Personalstrategien in der Literatur	220
b) Entwicklung von betriebsspezifischen Personalstrategien	223
4. Partizipative Überprüfung der Kompatibilität der Personalstrategien	232
a) Wesen und Gegenstand einer Kompatibilitätsprüfung	233
b) Der Ablauf der Kompatibilitätsprüfung	236
5. Die Umsetzung der Strategien im Unternehmen	237
a) Zum Verhältnis von strategischer und operativer Führung	237
b) Die Vorsteuerung des Implementierungsprozesses	238
c) Die Feinsteuerung des Implementierungsprozesses	239
6. Kontrollen und Abweichungsanalysen	249
a) Zum Wesen von strategischen Kontrollen	249
b) Partizipative Ausgestaltung von Kontrollen und Abweichungsanalysen	254
c) Exkurs: Personal-Controlling	258
D. SCHLUßBETRACHTUNG	261
Literaturverzeichnis	263