

Joachim Hentze
Andreas Kammel

Personalwirtschaftslehre 1

Grundlagen, Personalbedarfsermittlung,
-beschaffung, -entwicklung und -einsatz

7., überarbeitete Auflage

Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
-----------------------------------	------------

I. Teil Grundlagen der Personalwirtschaft

Zum Begriff und zur Bedeutung der Personalwirtschaft sowie Konzeption des Buches.....	3
--	----------

Theoretische Ansätze der Analyse von Personal und Arbeit.....	9
--	----------

2.1 Überblick.....	9
2.2 Historisch bedeutsame Ansätze.....	10
2.2.1 Scientific Management.....	10
2.2.2 Human-Relations-Bewegung.....	11
2.3 Betriebswirtschaftliche Ansätze.....	15
2.3.1 Der Produktionsfaktor-Ansatz.....	15
2.3.2 Der entscheidungsorientierte Ansatz.....	17
2.3.3 Der systemorientierte Ansatz.....	19
2.3.4 Der Kontingenzansatz.....	22
2.4 Ökonomische Betrachtungsweisen.....	30
2.4.1 Humankapitaltheorie.....	30
2.4.2 Transaktionskostenansatz.....	32

Inhaltsverzeichnis

2.4.3	"Agency Theory".....	34
2.4.4	Ressourcenorientierter Ansatz.....	36
2.5	Sozialwissenschaftliche Perspektiven.....	40
2.5.1	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	40
2.5.2	Die "Resource Dependence"-Perspektive.....	41
2.5.3	Mikropolitische Perspektive.....	42
2.5.4	Institutionalistische Perspektive.....	45
2.5.5	Human Resource Management (HRM).....	47
3	Das Zielsystem der Personalwirtschaft.....	53
3.1	Grundbegriffe zum Zielsystem.....	53
3.2	Prozesse der Zielbildung in der Unternehmung.....	54
3.3	Personalwirtschaftliche Ziele und Aufgabenkomplexe.....	57
4	Der personalwirtschaftliche Entscheidungsprozess.....	65
4.1	Die Phasen des Entscheidungsprozesses.....	65
4.2	Die Personalpolitik.....	73
4.2.1	Grundlegung.....	73
4.2.2	Kontextfaktoren der Personalpolitik.....	76
4.2.2.1	Unternehmenskultur.....	76
4.2.2.2	Unternehmensidentität.....	77
4.2.2.3	Unternehmensverfassung.....	78
4.2.2.4	Unternehmenspolitik.....	82
4.2.2.5	Unternehmensphilosophie.....	83
4.2.3	Internationalisierung der Personalpolitik.....	85
4.3	Die Personalplanung.....	87
4.3.1	Begriff und Ziele.....	87
4.3.2	Planungsinhalte.....	90
4.3.3	Planungsebenen.....	92
4.3.4	Anforderungen an die Personalplanung.....	95

4.4	Organisation der Personalwirtschaft	101
4.4.1	Begriff und Wesen.....	101
4.4.2	Die funktionale Organisation der Personalabteilung.....	102
4.4.3	Das Personalreferentensystem.....	105
4.4.4	Die Personalabteilung als Profit-Center.....	110
4.4.5	Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center.....	115
4.4.6	Die virtuelle Personalabteilung.....	122
4.5	Von der personalwirtschaftlichen Erfolgskontrolle zum Personalcontrolling.....	126
4.6	Das Wissenschaftsprogramm der Personalwirtschaftslehre	132
	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.....	137
5.1	Begriff und rechtlicher Rahmen.....	137
5.2	Entwicklung und Aufbau der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland.....	139
5.3	Arbeitnehmerkammern.....	140
5.4	Entwicklung und Aufbau der Arbeitgeberorganisationen in der Bundesrepublik Deutschland.....	141
5.5	Das Arbeitsrecht als Rahmen für die Arbeitgeber- Arbeitnehmer-Beziehungen.....	142
5.5.1	Überblick.....	142
5.5.2	Das individuelle Arbeitsrecht.....	144
5.5.3	Das Arbeitsschutzrecht.....	144
5.5.4	Das Tarif- und Schlichtungsrecht.....	146
5.6	Die Betriebs- und Unternehmensmitbestimmung.....	147
5.6.1	Begriff und System der deutschen Mitbestimmung.....	147
5.6.2	Die Betriebsverfassung.....	150

Inhaltsverzeichnis

5.6.2.1	Die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat sowie die Beteiligungsrechte des Betriebsrats.....	150
5.6.2.2	Der Begriff des leitenden Angestellten und das Sprecherausschussgesetz.....	152
5.6.2.3	Institutionen der Betriebsverfassung.....	154
5.6.2.4	Die Beteiligung des Betriebsrats bei sozialen Angelegenheiten.....	159
5.6.2.5	Die Beteiligung des Betriebsrats bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung.....	162
5.6.2.6	Die Beteiligung des Betriebsrats bei personellen Angelegenheiten.....	163
5.6.2.7	Die Beteiligung der kollektiven Arbeitnehmervertreter des Betriebsrats bei wirtschaftlichen Angelegenheiten.....	167
5.6.2.8	Die Betriebsvereinbarung als Instrument zur Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.....	169
5.6.3	Das Personalvertretungsrecht.....	170
5.6.4	Die unternehmensbezogene Mitbestimmung.....	173
5.6.4.1	Das Montan-Mitbestimmungsgesetz.....	173
5.6.4.2	Das Betriebsverfassungsgesetz 1952.....	175
5.6.4.3	Das Mitbestimmungsgesetz 1976.....	177
6	Literaturhinweise zu Teil 1.....	183

II. Teil
Personalbedarfsermittlung

1	Begriff und Wesen.....	189
2	Arten des Personalbedarfs.....	193
3	Planung des quantitativen Personalbedarfs.....	197
3.1	Determinanten des quantitativen Personalbedarfs.....	197
3.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung.....	202
3.2.1	Globale Personalbedarfsermittlung für den Gesamt- betrieb.....	202
3.2.2	Personalbedarfsermittlung für betriebliche Teilbereiche.....	207
3.2.3	Modellansätze der Personalbedarfsermittlung.....	219
4	Planung des qualitativen Personalbedarfs.....	223
4.1	Wesen und Aufgabe.....	223
4.2	Bestimmungsgründe der Anforderungen und Bemessung nach Berufsgruppen, Qualifikationsgruppen oder Tätigkeitsbereichen.....	223
4.3	Die Bestimmung der Anforderungen durch Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibungen und die Ableitung von Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen.....	225
4.3.1	Aufgaben und Wesen von Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibungen.....	225
4.3.2	Inhalt und Aufbau der Stellenbeschreibung.....	227
4.3.3	Anforderungsprofile als Methode zur Ermittlung der Anforderungen und der Anforderungshöhe.....	232
5	Beurteilung der Methoden der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsermittlung.....	235
6	Literaturhinweise zu Teil II.....	237

**III. Teil
Personalbeschaffung**

1	Begriff und Überblick.....	241
2	Gewinnung und Analyse personalbeschaffungsrelevanter Informationen.....	245
2.1	Überblick.....	245
2.2	Der Personalbedarf.....	246
2.3	Die Analyse des Arbeitsmarktes.....	248
2.3.1	Die betriebliche Arbeitsmarktforschung.....	248
2.3.2	Gewinnung von Daten und Informationen über den externen Arbeitsbeschaffungsmarkt.....	249
2.3.3	Die Stellung des Betriebs am Arbeitsbeschaffungsmarkt als Basisinformation.....	251
2.3.4	Die Gewinnung von Daten und Informationen über den internen Arbeitsbeschaffungsmarkt.....	254
2.3.5	Die Berufsforschung.....	255
2.3.6	Die Mobilitätsforschung.....	256
2.4	Erwartungen, Bedürfnisse und Zielsetzungen des Beschaffungspotentials.....	257
2.5	Die Schaffung von organisatorischen Voraussetzungen.....	259
2.6	Arbeitsrechtliche Aspekte im Überblick.....	259
3	Instrumente der Personalbeschaffung.....	261
3.1	Beschaffungsarten.....	261
3.2	Beschaffungswege.....	265
3.2.1	Beschaffung von internem Personal.....	265
3.2.2	Beschaffung von externem Personal.....	267
3.2.3	Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung... ..	273
3.2.4	Personalwerbung.....	275

4	Personalauswahl.....	277
4.1	Aufgaben und Überblick.....	277
4.2	Feststellung des Eignungspotentials bei Bewerbern des internen Arbeitsbeschaffungsmarkts (Personalbeurteilung)...	278
4.2.1	Begriff der Personalbeurteilung.....	278
4.2.2	Zwecke der Personalbeurteilung.....	279
4.2.3	Methodische Probleme der Personalbeurteilung.....	281
4.2.4	Voraussetzungen für die Anwendung der Personalbeurteilung.....	283
4.2.5	Methoden der Personalbeurteilung.....	283
4.2.5.1	Summarische und analytische Personalbeurteilung.....	283
4.2.5.2	Freie Beschreibung und Personalfragebogen mit freiformulierten Antworten.....	284
4.2.5.3	Rangordnungsmethoden.....	284
4.2.5.4	Einstufungsmethoden.....	287
4.2.5.5	Kennzeichnungsmethoden.....	291
4.2.6	Die Beurteilungskriterien.....	292
4.2.7	Beurteilung durch Vorgesetzte, Gleichgestellte und Untergebene.....	295
4.2.8	Das Beurteilungsgespräch.....	296
4.3	Feststellung des Eignungspotentials bei Bewerbern des externen Arbeitsbeschaffungsmarkts.....	298
4.3.1	Überblick.....	298
4.3.2	Grundlegende Auswahlmethoden.....	298
4.3.3	Psychologische Untersuchungsmethoden.....	301
4.3.3.1	Überblick.....	301
4.3.3.2	Begriff und Einsatzbereich psychologischer Tests.....	303
4.3.3.3	Grundlagen und Voraussetzungen der Eignungsdiagnostik.....	303
4.3.3.4	Anforderungsanalyse.....	
4.3.3.5	Klassifikation psychologischer Tests.....	306
4.3.3.6	Biographische Fragebogen.....	310

Inhaltsverzeichnis

4.3.3.7	Computergestützte Eignungsdiagnostik.....	311
4.3.3.8	Bewährungskontrolle.....	312
4.3.4	Assessment-Center-Verfahren.....	313
4.3.5	Das Vorstellungsgespräch.....	320
4.3.6	Ausgewählte Fragestellungen der Personalauswahl bei Führungskräften.....	326
4.3.6.1	Zur Notwendigkeit von Zielgruppenbildung.....	326
4.3.6.2	Personalberatung bei der Besetzung von Führungspositionen.....	327
5	Personalbindung.....	331
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	333
7	Literaturhinweise zu Teil III.....	335

IV. Teil Personalentwicklung

1	Begriff der Personalentwicklung und Abgrenzung zur Organisationsentwicklung.....	339
2	Personalentwicklungserfordernisse der Unter- nehmung.....	345
3	Personalentwicklungsziele.....	347
4	Personalentwicklungsgestaltung.....	351
4.1	Überblick.....	351
4.2	Karriere- bzw. Laufbahnplanung und Laufbahnlinien.....	351
4.3	Leistungs- und Entwicklungsbeurteilung.....	353
4.4	Qualitätszirkel.....?	356

4.5	Betriebliche Bildung.....	361
4.5.1	Grundbegriffe.....	361
4.5.2	Komponenten eines betrieblichen Bildungskonzepts.....	371
4.5.2.1	Aufbau eines betrieblichen Bildungskonzepts.....	371
4.5.2.2	Ermittlung des Bildungsbedarfs und der -bedürfnisse.....	373
4.5.2.3	Die Bestimmung der Zielgruppe bzw. der Zielperson.....	374
4.5.2.4	Lernziele.....	375
4.5.2.5	Lerninhalte.....	375
4.5.2.6	Methoden.....	376
4.5.2.6.1	Überblick.....	376
4.5.2.6.2	Methoden der Bildung am Arbeitsplatz.....	377
4.5.2.6.3	Methoden der Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes.....	385
4.5.2.7	Lehr- und Lernmittel.....	398
4.5.2.8	Organisatorische Voraussetzungen.....	398
4.6	Evaluation der Personalentwicklung.....	398
4.6.1	Begriff, Aufgaben, Notwendigkeit.....	398
4.6.2	Kontrollbereiche der betrieblichen Bildung.....	400
4.6.3	Methoden der Erfolgskontrolle.....	406
4.7	Förderung von Frauen im Betrieb.....	410
5	Zusammenfassende Beurteilung der Maßnahmen der Personalentwicklungsgestaltung.....	413
6	Exkurs: Der Bildungsurlaub.....	419
7	Literaturhinweise zu Teil IV.....	421

V. Teil
Personaleinsatz

1	Überblick.....	425
2	Grundlagen menschlicher Arbeit und menschlicher Arbeitsleistung.....	431
2.1	Arbeit und Arbeitsleistung.....	431
2.2	Betriebliche Sozialisation.....	436
3	Ziele des Personaleinsatzes.....	439
4	Personalintegration.....	441
5	Die Anpassung der Arbeit an den Menschen und des Menschen an die Arbeit.....	447
5.1	Stellenspezialisierung.....	447
5.2	Generalisierung durch Aufgabengestaltung.....	449
5.3	Arbeitsplatzgestaltung.....	455
5.4	Arbeitsplanung.....	460
5.5	Lean Production.....	468
6	Die Zuordnung von Personal und Arbeitsplätzen.....	475
6.1	Die Zuordnung unter Berücksichtigung von Eignungen und Anforderungen.....	475
6.2	Personaleinsatz bei wechselndem Arbeitsanfall.....	477

7	Veränderungen im Personaleinsatz bei steigendem Technisierungsgrad.....	481
8	Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	487
8.1	Begriff und Überblick.....	487
8.2	Rechtliche Grundlagen.....	488
8.3	Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.....	491
8.4	Aufgaben der Betriebsärzte und der Fachkräfte für den Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	492
8.5	Ergonomische und sozialpsychologische Einflussfaktoren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.....	493
8.6	Maßnahmen zur Unfallverhütung.....	495
8.6.1	Analysen von Gefährdungen.....	495
8.6.2	Informationen der Mitarbeiter.....	497
8.6.3	Motivation zur Arbeitssicherheit.....	498
8.6.4	Kontrolle der Maßnahmen.....	599
9	Auslandseinsatz.....	501
10	Literaturhinweise zu Teil V.....	507
	Literaturverzeichnis.....	509
	Sachwortregister.....	535