

# Personalmanagement

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für  
Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung

und

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für  
Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal

2., überarbeitete und ergänzte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Teil I: Personalmanagement und Personaltheorie</b> .....	1
1 Begriffe, Entwicklungen und zentrale Fragen .....	3
2 Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements .....	6
3 Rahmenbedingungen des Personalmanagements .....	8
4 Personaltheorie .....	12
Kontrollfragen zu Teil I .....	15
Fallbeispiel: Personalmanagement in der Steinzeit .....	15
<b>Teil II: Planung, Beschaffung, Freisetzung</b> .....	19
1 Personalplanung .....	21
1.1 Personalbedarfsermittlung als Kern der Personalplanung .....	21
1.2 Prognose des qualitativen Personalbedarfs .....	22
1.3 Prognose des quantitativen Personalbedarfs .....	24
1.4 Fortschreibung des Personalbestands .....	26
1.5 Nettopersonalbedarf vs. Personalüberhang .....	27
2 Personalbeschaffung .....	29
2.1 Ziel und Wege der Beschaffung .....	29
2.2 Interne Personalbeschaffung .....	30
2.3 Externe Personalbeschaffung .....	31
2.4 Personalmarketing .....	33
3 Personalfreisetzung .....	37
3.1 Begriff, Ursachen und Formen der Freisetzung .....	37
3.2 Antizipative Personalfreisetzung .....	38
3.3 Reaktive Personalfreisetzung .....	39
Kontrollfragen zu Teil II .....	42
Fallbeispiel: Mit Manpower zum flexiblen Weltbild .....	43

<b>Teil III: Auswahl, Einführung, Zuweisung</b> .....	47
1 Personalauswahl .....	48
1.1 Begriff, Probleme und Auswahlprozess .....	48
1.2 Selbstselektion, Bewerbungsunterlagen, Fragebögen .....	50
1.3 Bewerbungsgespräch und Testverfahren .....	54
1.4 Assessment-Center .....	57
2 Personaleinführung .....	60
3 Personalzuweisung .....	62
Kontrollfragen zu Teil III .....	63
Fallbeispiel: Mehrstufige Personalauswahl bei der Credit Suisse Private Banking .....	63
 <b>Teil IV: Beurteilung</b> .....	 67
1 Begriff und Zwecke der Personalbeurteilung .....	68
2 Leistungsbeurteilung .....	71
2.1 Hierarchische Verfahren .....	71
2.1.1 Freie Beurteilung .....	71
2.1.2 Rangordnungsverfahren .....	71
2.1.3 Kennzeichnungsverfahren .....	73
2.1.4 Einstufungsverfahren .....	74
2.1.5 Aufgabenorientierte Verfahren .....	78
2.1.6 Zielorientierte Verfahren .....	80
2.2 Nicht-hierarchische Beurteilungsverfahren .....	80
2.3 360-Grad-Feedback .....	82
2.4 Grenzen, Probleme und Fehlerquellen .....	84
3 Potenzialbeurteilung .....	87
Kontrollfragen zu Teil IV .....	88
Fallbeispiel: Selbst- und Fremdbeurteilung als Grundlage der Vergütung .....	89
 <b>Teil V: Ausbildung und Entwicklung</b> .....	 91
1 Berufsausbildung im dualen System .....	92
2 Personalentwicklung .....	96
2.1 Begriff, Ziele und Prozess .....	96
2.2 Entwicklungsbedarf .....	98
2.3 Kandidatenwahl .....	99
2.4 Maßnahmen .....	100

2.5 Kontrolle .....	105
2.6 Exkurs: Wer bezahlt die Personalentwicklung? .....	108
3 Duale Studiengänge und Corporate Universities .....	111
Kontrollfragen zu Teil V .....	112
Fallbeispiel: Personalentwicklung in unternehmens- übergreifender Kooperation .....	113
 <b>Teil VI: Vergütung und Arbeitszeit</b> .....	 117
1 Anreizsysteme: Notwendigkeit, Begriff, Anforderungen ...	118
2 Arbeitsbewertung .....	122
3 Vergütung .....	127
3.1 Begriffliche und theoretische Grundlagen .....	127
3.2 Leistungslohn .....	128
3.3 Soziallohn .....	130
3.4 Altersversorgung .....	131
3.5 Erfolgsbeteiligung .....	133
3.6 Vermögensbeteiligung .....	136
4 Arbeitszeit .....	138
5 Individualisierung der Anreizgestaltung .....	143
Kontrollfragen zu Teil VI .....	144
Fallbeispiel: Variable Vergütung im Communication-Center ..	145
 <b>Teil VII: Personalführung</b> .....	 147
1 Begriff und Aufgaben .....	148
2 Motivationstheorien .....	151
2.1 Motiv, Motivation, Motivationstheorie .....	151
2.2 Inhaltstheorien .....	152
2.3 Prozesstheorien .....	153
3 Führungstheorien .....	156
3.1 Führerzentrierte Ansätze .....	156
3.2 Geführtenorientierte Ansätze .....	157
3.3 Interaktionstheorien .....	159
3.4 Situationstheorien .....	160
4 Gestaltung der Personalführung .....	162
5 Diversity-Management .....	166

Kontrollfragen zu Teil VII . . . . .	168
Fallbeispiel: Personalführung durch Zielvereinbarungen . . . .	169
<b>Teil VIII: Internationaler Personaleinsatz</b> . . . . .	171
1 Ziele und Formen des internationalen Personaleinsatzes . . .	172
2 Phasen des internationalen Personaleinsatzes . . . . .	174
2.1 Auswahl . . . . .	174
2.2 Vorbereitung . . . . .	175
2.3 Transfer und Auslandseinsatz . . . . .	178
2.4 Wiedereingliederung . . . . .	181
3 Ursachen des Scheiterns internationaler Personaleinsätze . .	184
Kontrollfragen zu Teil VIII . . . . .	186
Fallbeispiel: Deutsche Führungskraft in italienischer Tochter- gesellschaft . . . . .	186
<b>Teil IX: Mitbestimmung</b> . . . . .	189
1 Begriff und Ebenen der Mitbestimmung . . . . .	190
2 Mitbestimmung auf Unternehmensebene . . . . .	193
3 Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene . . . . .	195
3.1 Beteiligungsrechte und wichtige Mitbestimmungsorgane . . . . .	195
3.2 Rechte des Betriebsrats . . . . .	197
3.3 Rechte des Sprecherausschusses . . . . .	199
4 Mitbestimmung in den Aufgabenfeldern des Personalma- nagements . . . . .	201
5 Gestaltung der betrieblichen Mitbestimmung . . . . .	205
5.1 Mitbestimmung als Gestaltungsobjekt . . . . .	205
5.2 Handlungsmuster auf Betriebsratsseite . . . . .	205
5.3 Mitbestimmungsorientierung auf Unternehmensseite .	207
5.4 Mitbestimmungsstrategien . . . . .	209
6 Mitbestimmung im Wandel . . . . .	213
Kontrollfragen zu Teil IX . . . . .	215
Fallbeispiele zur Mitbestimmung . . . . .	215

<b>Teil X: Controlling</b> .....	219
1 Entwicklung und Grundprobleme .....	220
2 Personalcontrolling als Reflexion personalbezogener Entscheidungen .....	221
3 Ebenen des Personalcontrollings .....	223
3.1 Effektivitäts-, Effizienz- und Kostencontrolling .....	223
3.2 Controlling der Kosten .....	224
3.3 Controlling des Personaleinsatzes .....	226
3.4 Controlling der Personalarbeit .....	228
3.4.1 Typen personalwirtschaftlicher Maßnahmen .....	228
3.4.2 Reflexion der Personalbereitstellung .....	229
3.4.3 Reflexion der Entwicklung personalwirtschaftlicher Konzepte .....	231
3.4.4 Reflexion der Arbeitsbeziehungen .....	232
4 Neue Wege im Personalcontrolling? .....	234
4.1 Humankapitalbewertung .....	234
4.2 Bewertung des Personalmanagements .....	237
4.3 Personal-Awards: Bewertung durch Dritte .....	238
Kontrollfragen zu Teil X .....	239
Fallbeispiel: Das Personalcontrolling der Commerzbank .....	240
<b>Teil XI: Organisation</b> .....	243
1 Entwicklung und Grundfragen .....	244
2 Träger der Personalarbeit .....	246
3 Organisation des Personalbereichs .....	249
3.1 Dimensionen der Organisation .....	249
3.2 Funktional vs. objektorientiert .....	249
3.3 Real vs. virtuell .....	251
3.4 Hierarchisch vs. marktlich .....	253
4 Outsourcing .....	259
Kontrollfragen zu Teil XI .....	261
Fallbeispiel: Das Personalwesen der Studio Hamburg GmbH .....	261
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	265
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	283