

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

1 Zum Begriff und zur Bedeutung der Personalwirtschaft sowie Konzeption des Buches.....	3
2 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

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
5	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 I..... 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 Arbeitsmarktforschung248
 - 2.3.2 Gewinnung von Daten und Informationen über den externen Arbeitsbeschaffungsmarkt249
 - 2.3.3 Die Stellung des Betriebs am Arbeitsbeschaffungsmarkt als Basisinformation251
 - 2.3.4 Die Gewinnung von Daten und Informationen über den internen Arbeitsbeschaffungsmarkt254
 - 2.3.5 Die Berufsforschung255
 - 2.3.6 Die Mobilitätsforschung256
 - 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 Beschaffung273
 - 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