

Personalmanagement

Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen

von
Prof. Dr. Christian Scholz

6. Auflage

Personalmanagement – Scholz

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Personalmanagement – Management

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3680 8

beck-shop.de

Vahlens Handbücher
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

beck-shop.de

beck-shop.de

Personalmanagement

Informationsorientierte und
verhaltenstheoretische Grundlagen

von

Prof. Dr. Christian Scholz

6., neubearbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes.

ISBN 978 3 8006 3680 8

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH

Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur sechsten Auflage

Zwischen der fünften und sechsten Auflage dieses Buches sind fast 15 Jahre vergangen. Dies liegt sicherlich nicht daran, dass während dieser Zeit das Interesse an „Personalmanagement“ zurückgegangen ist: Hierfür kann als Beleg gelten, dass die fünfte Auflage regelmäßig nachgedruckt wurde und weiterhin auf eine erfreuliche Resonanz gestoßen ist. Es liegt vielmehr daran, dass die wirklich großen Veränderungen im Feld ausgeblieben sind.

Das hat sich allerdings in den letzten Jahren langsam geändert: Die Veränderungen in der Arbeitswelt wurden spürbar, die Globalisierung erlebbar, die Erosion der Personalabteilung sichtbar und die Rolle des Humankapitals als (kritischer) Erfolgsfaktor immer deutlicher. Deshalb gibt es jetzt die sechste Auflage, die genau diese Punkte aufgreift.

Das „Dreidimensionale Personalmanagement“ ist in seiner Grundlogik unverändert geblieben, nämlich die Differenzierung nach Feldern, Ebenen und Ausrichtungen des Personalmanagements: Sie führt als erste Dimension zu inhaltlich eindeutig definierbaren Personalmanagementfeldern. Sie bilden gleichzeitig auch die primäre Gliederungslogik für das vorliegende Lehrbuch: Personalmanagement ist danach eine funktionsspezifische Konkretisierung des allgemeinen Managementprozesses. Daher muss auch für das betriebliche Personalmanagement die in der Unternehmensführung gängige Unterteilung nach den Managementebenen

- strategisch,
- taktisch und
- operativ

Gültigkeit haben. Diese Differenzierung ergibt die zweite Gliederungsdimension des vorliegenden Lehrbuches (Übersicht 1).

Personalmanagementfelder		Personalmanagementebenen		
		strategisch	taktisch	operativ
	Personalbedarfsbestimmung			
	Personalbestandsanalyse			
Personalveränderung	Personalbeschaffung			
	Personalentwicklung			
	Personalfreisetzung			
	Personaleinsatz			
	Personalkostenmanagement			
	Personalführung			

Übersicht 1: Grundsystematik der Kapitel 4 bis 9

Dem Charakter eines Lehr- und Handbuchs entsprechend beschränkt sich die vorliegende Arbeit nicht ausschließlich auf einen einzigen personalwirtschaftlichen Grundansatz. Vielmehr werden die verschiedenen Ansätze in einen integrativen Zusammenhang gebracht und (als dritte Dimension) vor allem mit informationsorientierten und verhaltensorientierten Grundlagen verbunden.

Der Aufbau des Buches orientiert sich in den Kapiteln 4 bis 9 streng an dieser Systematik aus Feldern und Ebenen: Nach einer kurzen Charakterisierung des jeweiligen Feldes im ersten Unterpunkt werden die feldspezifischen Inhalte der drei Managementebenen diskutiert und die entsprechenden Konsequenzen abgeleitet. Die „Integrationsfelder“, die sukzessive über die verschiedenen Auflagen entstanden, sind in die Dreidimensionalität eingebaut. Gleiches gilt für die internationale Personalarbeit und das Personalinformationsmanagement.

Ein solches umfangreiches Buch setzt viele Helfer voraus. So haben mich seit 1986, dem Beginn der Endphase der 1988 erschienenen ersten Auflage dieses Buches, mehrere „Generationen“ von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen unterstützt, denen an dieser Stelle zu danken ist: Christoph Albers, Heiko Banaszak, Harald Baumann, Marlies Becker, Reinhard Betz, Thomas Bommer, Christiane Braun, Doris Brunner, Michael Bumb, Stephanie Fischer, Tanja Garbers, Stefan Glatzmaier, Volker Hahn, Bernhard Herz, Wolfgang Hofbauer, Frank Jakob, Andreas Johann, Manuela Keller, Jutta Kennerknecht, Jutta Klasen, Silke Lehnhardt, Mario Leist, Alexandra Lindicke, Teresa Messemer, Caroline Maier, Hans Oberschulte, Minu Pooria, Michael Rohloff, Thomas Schuder, Sandra Schwarz, Volker Stein und Gabriele Tippe. Besonderer Dank für die Unterstützung bei der sechsten Auflage gilt auch Matthias Bächle, Emanuela Becker, Nina Böhme, Kirsten Brackertz, Felix Eichhorn, Uwe Eisenbeis, Ina Karrenbauer, Rouven Kollitz, Lisa Mayer, Hanna Rouppo, Maria Scholz, Tobias Scholz, Iris Schröder, Nathalie Strauß, Jutta Astrid Stelletta sowie Inken de Wit und ganz besonders Stefanie Müller für die umfassende Projektunterstützung.

Saarbrücken, im Oktober 2013

Christian Scholz

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten Auflage	V
1 Aktualität	1
1.1 Zehn Basisthesen als Eröffnung	3
1.2 Sechs Bewegungen als Herausforderung	8
1.2.1 Ökologie	8
1.2.2 Technologiedynamik	11
1.2.3 Marktdynamik	14
1.2.4 Organisationsdynamik	19
1.2.5 Wertedynamik	21
1.2.6 Globalisierung	27
1.2.7 Zusammenfassung: Trends, Megatrends und Gigatrends	31
1.3 Drei Objektbereiche als Ausgangslage	33
1.3.1 Personalmanagement in der Praxis	33
1.3.1.1 Die PRISMA-Studie	33
1.3.1.2 Der Human-Potential-Index	35
1.3.1.3 Das Cranfield-Projekt	37
1.3.1.4 Das Global Performance Project	40
1.3.1.5 Die Rutgers-Studie	43
1.3.2 Personalmanagement in der Forschung	47
1.3.2.1 Deutschland-Österreich-Schweiz	47
1.3.2.2 Großbritannien	50
1.3.2.3 USA	51
1.3.2.4 Parallelen USA-Deutschland-Großbritannien	54
1.3.3 Personalmanagement in der Lehre	55
1.3.4 Zusammenfassung: Entwicklungslinien	59
1.4 Neun Postulate als personalwirtschaftliche Leitlinien	61
1.4.1 Basispostulate	61
1.4.1.1 Erfolgsorientierung	61
1.4.1.2 Nachhaltigkeit	63
1.4.1.3 Stimmigkeit	63
1.4.1.4 Professionalisierung	64
1.4.2 Einzelpostulate	66
1.4.2.1 Flexibilisierung	66
1.4.2.2 Individualisierung	69

1.4.2.3 Kundenorientierung	71
1.4.2.4 Qualitätsorientierung	74
1.4.2.5 Akzeptanzsicherung	75
1.4.3 Zusammenfassung: Handlungsdruck	77
1.5 Resümee und Vorschau	77
1.6 Testfragen	78
1.6.1 Grundlagen	78
1.6.2 Tagesaktuelles/Recherche	78
1.6.3 Statistik	78
1.6.4 International	79
1.6.5 (Multi)Media	79
1.6.6 Klassiker	79
2 Methodik	81
2.1 Felder im Personalmanagement	83
2.2 Ebenen im Personalmanagement	87
2.2.1 Strategisches Personalmanagement	87
2.2.1.1 Unternehmensstrategie	87
2.2.1.2 Potenzialstrategie (Dynamic Capabilities)	89
2.2.1.3 Personalstrategie	90
2.2.1.4 Internationalisierungsstrategie	95
2.2.1.5 Ergebnis	108
2.2.2 Taktisches Personalmanagement	109
2.2.3 Operatives Personalmanagement	110
2.3 Ausrichtungen im Personalmanagement	111
2.3.1 Verhaltensorientierung	111
2.3.1.1 Verhaltenswissenschaften als Basis	112
2.3.1.2 Die Anreiz-Beitrags-Theorie als Interaktionsansatz	113
2.3.1.3 Kognitive Dissonanzen als Anpassungsansatz	115
2.3.1.4 Konstruktivismus als Erkenntnisansatz	117
2.3.1.5 Menschenbilder als Individualansatz	119
2.3.1.6 Gestalttheorie als Integrationsansatz	126
2.3.1.7 Ergebnis	128
2.3.2 Informationsorientierung	129
2.3.2.1 Informationstechnologie als Unausweichlichkeit	129
2.3.2.2 Personalcontrolling als Spezialaufgabe	135
2.3.2.3 Balanced Scorecard als Instrument	145
2.3.2.4 Mobile Media	149
2.3.2.5 Ergebnis	150
2.3.3 HR-Kommunikation als mediale Synthese	151
2.3.3.1 Mediengesellschaft als Ausgangspunkt	151
2.3.3.2 Medientheoretiker als nutzbare Ideengeber	152

2.3.3.3 Medienwirkung als gesuchte Funktionalität	154
2.3.3.4 Medienwahl als komplexes Entscheidungsproblem	158
2.3.3.5 Ergebnis	166
2.4 Resümee und Vorschau	167
2.5 Testfragen	169
2.5.1 Grundlagen	169
2.5.2 Tagesaktuelles/Recherche	169
2.5.3 Statistik	169
2.5.4 International	169
2.5.5 (Multi)Media	170
2.5.6 Klassiker	170
3 Grundlagen	171
3.1 Ethische Basis	173
3.1.1 Allgemeine Ethik	173
3.1.2 Wirtschaftsethik	174
3.1.3 Personalmanagementethik	179
3.1.4 Zusammenführung	184
3.2 Rechtliche Basis	186
3.2.1 Arbeitsrecht als Herausforderung	186
3.2.2 Individualarbeitsrecht als Grundlage	187
3.2.3 Kollektivarbeitsrecht als Erweiterung	190
3.2.4 Internationales Wirtschaftsrecht als Ergänzung	199
3.2.5 Datenverarbeitungsrecht als Spezialfall	203
3.2.6 Zusammenführung	208
3.3 Organisatorische Basis	209
3.3.1 Grundstruktur	209
3.3.2 Rollenmodelle	212
3.3.2.1 Der Ansatz von Ulrich	212
3.3.2.2 Der Ansatz von Kates	214
3.3.2.3 Der Ansatz von Ulrich, Younger und Brockbank	216
3.3.2.4 Der Ansatz „Kompetenz4HR“	217
3.3.3 Autonomieaspekt	221
3.3.3.1 Cost-Center	221
3.3.3.2 Profit-Center	222
3.3.3.3 Wertschöpfungs-Center	223
3.3.4 Leistungsinhalt	223
3.3.4.1 Strategie-Center (Holdingmodell)	224
3.3.4.2 Intelligenz-Center	225
3.3.4.3 Kultur-Center	227
3.3.4.4 Service-Center	227
3.3.4.5 Beratungs-Center (Referentenmodell)	229

3.3.5 Virtualisierung	230
3.3.5.1 Die vier Merkmale der Virtualisierung	230
3.3.5.2 Die drei Dimensionen der Virtualisierung	232
3.3.5.3 Das Beispiel Frankreich nach Barmeyer und Stein	236
3.3.5.4 Ergebnis	242
3.3.6 Internationalisierung	244
3.3.7 Zusammenführung	249
3.4 Situative Basis	251
3.4.1 Unternehmensgröße: Mittelstand als Gestaltungsfeld	251
3.4.2 Konjunkturlage: Rezession als Einflussfaktor	254
3.4.2.1 Rollenmodelle bei guter und schlechter Wirtschaftslage ...	255
3.4.2.2 Personalarbeit in der Rezession	257
3.4.3 Zusammenführung	259
3.5 Messtheoretische Basis	260
3.5.1 Ablauf einer empirischen Studie	261
3.5.2 Messung und Skalierung	263
3.5.3 Objektivität, Reliabilität, Validität	265
3.5.4 Zusammenführung	268
3.6 Resümee und Vorschau	269
3.7 Testfragen	270
3.7.1 Grundlagen	270
3.7.2 Tagesaktuelles/Recherche	271
3.7.3 Statistik	271
3.7.4 International	271
3.7.5 (Multi)Media	271
3.7.6 Klassiker	272
4 Personalbedarfsbestimmung	273
4.1 Charakterisierung	275
4.2 Strategische Ebene: Unternehmensbezug	281
4.2.1 Überblick	281
4.2.2 Bedarfsentwicklung	282
4.2.2.1 Systematik	282
4.2.2.2 Ökologie: Nachhaltigkeitsstrategie	282
4.2.2.3 Technologiedynamik: Innovationsstärke	283
4.2.2.4 Marktdynamik: Zyklizitätsstrategie	284
4.2.2.5 Organisationsdynamik: Mitarbeitertypen	285
4.2.2.6 Wertedynamik: Changetypen	288
4.2.2.7 Globalisierung: Managertypen	289
4.2.3 Bedarfsinformation	291
4.2.3.1 Systematik	291

4.2.3.2 Personalbedarf bei Sicherheit	292
4.2.3.3 Personalbedarf bei Unsicherheit	293
4.2.3.4 Personalbedarf bei Ungewissheit	296
4.2.4 Bedarfsniveau	297
4.2.4.1 Systematik	297
4.2.4.2 Bedarfsdeterminanten	297
4.2.4.3 Methodenverbund	299
4.2.4.4 Prognosetechniken	301
4.2.4.5 Interaktive Bedarfsanalyse	303
4.3 Taktische Ebene: Gruppenbezug	305
4.3.1 Überblick	305
4.3.2 Qualitativ: Anforderungsklassen	306
4.3.2.1 Aggregierte Qualifikation: Berufsklassifikation	306
4.3.2.2 Kombination: Mehrfachqualifikation	308
4.3.3 Quantitativ: Kennziffernplanung	309
4.3.3.1 Einfache Kennziffern	309
4.3.3.2 Rosenkranz-Formel	311
4.3.3.3 Kennzahlen: Ein Überblick	312
4.3.3.4 Leitungsspannenmodelle	315
4.3.3.5 Multiple Regressionsmodelle	316
4.3.3.6 Interaktive Bedarfsanalyse	317
4.3.4 Zeitlich	323
4.3.5 Räumlich	323
4.3.5.1 Dezentralisierter Personalbedarf	323
4.3.5.2 Internationaler Personalbedarf	325
4.3.6 Wertmäßig: Personalbudget	326
4.4 Operative Ebene: Stellenbezug	327
4.4.1 Überblick	327
4.4.2 Qualitativ: Anforderungsprofil	327
4.4.2.1 Klassifikationsvorschläge	328
4.4.2.2 Zentrale Anforderungen	331
4.4.2.3 Anforderungen im internationalen Bereich	332
4.4.3 Quantitativ: Zeitstudien	334
4.4.3.1 Direkte Zeitmessung	335
4.4.3.2 Multimomentverfahren	337
4.4.3.3 Elementarzeitverfahren	337
4.5 Resümee und Vorschau	340
4.6 Testfragen	341
4.6.1 Grundlagen	341
4.6.2 Tagesaktuelles/Recherche	342
4.6.3 Statistik	342
4.6.4 International	342
4.6.5 (Multi)Media	343
4.6.6 Klassiker	343

5 Personalbestandsanalyse	345
5.1 Charakterisierung	347
5.2 Strategische Ebene: Personalstruktur	351
5.2.1 Überblick	351
5.2.2 Personalkonfiguration	352
5.2.2.1 Systematisierung	352
5.2.2.2 Ansätze vom Typ „einfache Fortschreibung“	354
5.2.2.3 Ansätze vom Typ „Markoff“	356
5.2.2.4 Ansätze vom Typ „System Dynamics“	360
5.2.2.5 Ergebnis	369
5.2.3 Humanvermögen (Human Capital)	371
5.2.3.1 Systematik	371
5.2.3.2 Marktwertorientierte Ansätze	373
5.2.3.3 Accountingorientierte Ansätze	374
5.2.3.4 Indikatorenbasierte Ansätze	375
5.2.3.5 Value-added-orientierte Ansätze	378
5.2.3.6 Renditeorientierte Ansätze	380
5.2.3.7 Ertragspotenzialorientierte Ansätze	381
5.2.3.8 Ergebnis	387
5.3 Taktische Ebene: Tätigkeits- und Qualifikationsfeld	388
5.3.1 Überblick	388
5.3.2 Aggregation	389
5.3.2.1 Stellenbezogen	389
5.3.2.2 Qualifikationsbezogen	389
5.3.3 Integration: Job Families	392
5.3.4 Konzentration: Capabilities	393
5.4 Operative Ebene: Fähigkeitsprofil	395
5.4.1 Überblick	395
5.4.2 Fähigkeitsmerkmale	396
5.4.2.1 Inhalt	396
5.4.2.2 Auswahl	398
5.4.2.3 Projektion	399
5.4.2.4 Ergebnis	400
5.4.3 Ersatzgrößen	400
5.4.3.1 Leistungsbeurteilung	400
5.4.3.2 Verhaltensmerkmale	401
5.4.3.3 Ergebnis	403
5.4.4 Personalportfolio	404
5.5 Resümee und Vorschau	408
5.6 Testfragen	410
5.6.1 Grundlagen	410

5.6.2 Tagesaktuelles/Recherche	411
5.6.3 Statistik	412
5.6.4 International	412
5.6.5 (Multi)Media	412
5.6.6 Klassiker	412
6 Personalveränderung	413
6.1 Charakterisierung	417
6.2 Strategische Ebene: Wettbewerbsvorteile	420
6.2.1 Überblick	420
6.2.2 Arbeitsmarktstrategie als Basis	422
6.2.2.1 Systematik	422
6.2.2.2 Externer und interner Arbeitsmarkt	425
6.2.2.3 Bologna-Reform als Beispiel	427
6.2.2.4 Ergebnis	431
6.2.3 Talentstrategie als Beschaffungslogik	437
6.2.3.1 Systematik	437
6.2.3.2 Sonderfall: High Potentials	438
6.2.3.3 Ursprung: War for Talent	440
6.2.3.4 Konzeption: Employer Branding als Schlüssel	442
6.2.3.5 Ergebnis	447
6.2.4 Virtualisierungsstrategie als Herausforderung der Personalbeschaffung	448
6.2.4.1 Systematik	448
6.2.4.2 Markt- und Kommunikationsplätze	450
6.2.4.3 German Standard Curriculum Vitae als Beispiel	453
6.2.4.4 Ergebnis	455
6.2.5 Entwicklungsstrategie als Darwiportunismus	457
6.2.5.1 Systematik	457
6.2.5.2 Personalentwicklung und Virtualisierung	459
6.2.5.3 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	463
6.2.5.4 Laufbahnlogik und Karriereplanung	465
6.2.5.5 Ergebnis	468
6.2.6 Internationalisierungsstrategie als Differenzierungsproblem	469
6.2.6.1 Systematik	469
6.2.6.2 Global Talent Management	471
6.2.6.3 Landesspezifische Konkretisierung	474
6.2.6.4 Ergebnis	475
6.2.7 Humankapitalstrategie als Ausblick	477
6.2.7.1 Systematik	478
6.2.7.2 Studie: Der Fall T-Service als Beispiel für Szenarioanalysen	479
6.2.7.3 Konstellation: Kosten, Humankapital und Erträge	482
6.2.7.4 Ergebnis	483
6.2.8 Zusammenführung	484

6.3 Taktische Ebene: Personalmarketing	485
6.3.1 Überblick	485
6.3.2 Grundlagen	486
6.3.2.1 Personalmarketing als Basisphilosophie	486
6.3.2.2 Employee Value Proposition als Zentralaussage	489
6.3.2.3 Das LAMBDA-Modell als Rahmen	491
6.3.3 Analysetechniken	493
6.3.3.1 Mitarbeiterbefragung	494
6.3.3.2 Aufwärtsbeurteilung	502
6.3.3.3 Gleichgestelltenbeurteilung	505
6.3.3.4 360°-Feedback	506
6.3.3.5 CUBE-Formel	508
6.3.3.6 Imagestudien	511
6.3.4 Ablauf	519
6.3.4.1 Analysieren der Situation	519
6.3.4.2 Konkretisieren des Problems	519
6.3.4.3 Formulieren der Strategie	520
6.3.4.4 Positionieren des Produktes	521
6.3.4.5 Instrumentalisieren der Objekte	522
6.3.4.6 Kontrollieren von Maßnahmen und Erfolg	523
6.3.5 Zusammenführung	524
6.4 Operative Ebene: Personelle Einzelmaßnahmen	525
6.4.1 Überblick	525
6.4.2 Personalbeschaffung	526
6.4.2.1 Systematik	526
6.4.2.2 Personalbeschaffungsmaßnahmen	528
6.4.2.3 eRecruiting	554
6.4.2.4 Internationale Personalbeschaffung	560
6.4.2.5 Beschaffungscontrolling	564
6.4.2.6 Rechtliche Aspekte	570
6.4.2.7 Ergebnis	573
6.4.3 Personalentwicklung	574
6.4.3.1 Systematik	574
6.4.3.2 Personalentwicklungsmaßnahmen	579
6.4.3.3 eLearning	591
6.4.3.4 Internationale Personalentwicklung	597
6.4.3.5 Entwicklungscontrolling	606
6.4.3.6 Rechtliche Aspekte	612
6.4.3.7 Ergebnis	613
6.4.4 Personalfreisetzung	613
6.4.4.1 Systematik	613
6.4.4.2 Personalfreisetzungsmaßnahmen	614
6.4.4.3 eFreisetzung	622
6.4.4.4 Internationale Personalfreisetzung	622
6.4.4.5 Freisetzungcontrolling	624
6.4.4.6 Rechtliche Aspekte	624

6.4.4.7 Ergebnis	629
6.4.5 Zusammenführung	631
6.5 Resümee und Vorschau	631
6.6 Testfragen	632
6.6.1 Grundlagen	632
6.6.2 Tagesaktuelles/Recherche	633
6.6.3 Statistik	634
6.6.4 International	634
6.6.5 (Multi)Media	634
6.6.6 Klassiker	635
7 Personaleinsatz	637
7.1 Charakterisierung	641
7.2 Strategische Ebene: Unternehmensoptimierung	646
7.2.1 Überblick	646
7.2.2 Zeitlich: Verfügungsrechte	649
7.2.2.1 Systematik	649
7.2.2.2 Flexibilisierung: Permanente Leistungsbereitschaft	652
7.2.2.3 Individualisierung: Persönliche Work-Life-Balance	656
7.2.2.4 Ergebnis	659
7.2.3 Sachlich: Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten	659
7.2.3.1 Systematik	659
7.2.3.2 Flexibilisierung: Zeitarbeit (Leiharbeit)	660
7.2.3.3 Individualisierung: „Independent Contractor“	662
7.2.3.4 Ergebnis	665
7.2.4 Räumlich: Verortung	665
7.2.4.1 Systematik	665
7.2.4.2 Flexibilisierung: Räumliche Entgrenzung	667
7.2.4.3 Individualisierung: Mobile Work und Homeworking	669
7.2.4.4 Ergebnis	672
7.2.5 Inhaltlich: Verantwortung	672
7.2.5.1 Systematik	672
7.2.5.2 Flexibilisierung: Ressourcenelastizität	673
7.2.5.3 Individualisierung: Humanisierung der Arbeit	676
7.2.5.4 Ergebnis	681
7.2.6 Zusammenführung	682
7.3 Taktische Ebene: Gruppenoptimierung	685
7.3.1 Überblick	685
7.3.2 Zeitlich: Organisatorische Strukturierung	687
7.3.2.1 Systematik	687
7.3.2.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	687

7.3.2.3	Qualitätszirkel	688
7.3.2.4	Lernstatt	691
7.3.2.5	Projektgruppen	692
7.3.2.6	Virtuelle Büros und Abteilungen	694
7.3.2.7	Emergente Teams	696
7.3.2.8	Ergebnis	698
7.3.3	Sachlich: Personelle Zusammensetzung	698
7.3.3.1	Systematik	698
7.3.3.2	Ressourcenkombination	698
7.3.3.3	Fähigkeitskombination	701
7.3.3.4	Persönlichkeitenkombination	707
7.3.3.5	Ergebnis	709
7.3.4	Räumlich: Mediale Überbrückung	709
7.3.4.1	Systematik	709
7.3.4.2	Kommunikation	711
7.3.4.3	Koordination	712
7.3.4.4	Kollaboration	713
7.3.4.5	Ergebnis	714
7.3.5	Inhaltlich: Optimale Zielerreichung	715
7.3.5.1	Systematik	715
7.3.5.2	Innovation	715
7.3.5.3	Interaktivität	719
7.3.5.4	Integration	720
7.3.5.5	Inclusion	724
7.3.5.6	Ergebnis	727
7.3.6	Zusammenführung	728
7.4	Operative Ebene: Tätigkeitsoptimierung	729
7.4.1	Überblick	729
7.4.2	Zeitlich: Verteilungssystem	732
7.4.2.1	Systematik	732
7.4.2.2	Verteilungsmodelle	733
7.4.2.3	Schichtmodelle	736
7.4.2.4	Pausenmodelle	741
7.4.2.5	Ergebnis	743
7.4.3	Sachlich: Arbeitssystem	744
7.4.3.1	Systematik	744
7.4.3.2	Generell und individuell: Das Belastungs- Beanspruchungskonzept	748
7.4.3.3	Ort und Zeit: Telearbeit	758
7.4.3.4	Anforderung und Fähigkeit: Das Zuordnungsmodell	760
7.4.3.5	Ergebnis	770
7.4.4	Räumlich: Entsendesystem	771
7.4.4.1	Systematik	771
7.4.4.2	Auslandsentsendung: Vorbereiten auf das Fremde	772
7.4.4.3	Reintegration: Vorbereiten auf das Bekannte	778
7.4.4.4	Ergebnis	779

74.5 Inhaltlich: Wertesystem	780
74.5.1 Systematik.....	780
74.5.2 Ethnische Werte.....	780
74.5.3 Organische Werte	782
74.5.4 Mechanische Werte	787
74.5.5 Ergebnis	791
74.6 Zusammenführung	792
7.5 Resümee und Vorschau	794
7.6 Testfragen	794
7.6.1 Grundlagen.....	794
7.6.2 Tagesaktuelles/Recherche	795
7.6.3 Statistik	795
7.6.4 International	795
7.6.5 (Multi)Media.....	795
7.6.6 Klassiker	796
8 Personalkostenmanagement.....	797
8.1 Charakterisierung	799
8.2 Strategische Ebene: Personalkostenstrukturierung.....	802
8.2.1 Überblick	802
8.2.2 Menge und Preis	803
8.2.3 Unternehmen: Kostengruppen	805
8.2.3.1 Bestandskosten	806
8.2.3.2 Aktionskosten	810
8.2.3.3 Reaktionskosten.....	811
8.2.4 Umfeld: Lohnpolitik	817
8.2.4.1 Entgeltentwicklung	817
8.2.4.2 Entgeltstrukturen	819
8.2.4.3 Entgeltverhandlungen	820
8.2.5 International: Entlohnungsstrategie	822
8.2.5.1 Problematik	822
8.2.5.2 Systematik.....	823
8.2.5.3 Logik	827
8.2.6 Zusammenführung	827
8.3 Taktische Ebene: Personalkostenbudgetierung	829
8.3.1 Überblick	829
8.3.2 Budgeterstellung	833
8.3.2.1 Systematik.....	833
8.3.2.2 Zero Base Budgeting.....	835
8.3.2.3 Gemeinkostenwertanalyse.....	838
8.3.2.4 Target Costing	839

8.3.3	Budgetkontrolle	843
8.3.3.1	Soll-Ist-Vergleich	843
8.3.3.2	Abweichungsanalyse	844
8.3.4	Zusammenführung	845
8.4	Operative Ebene: Personalentlohnung	846
8.4.1	Überblick	846
8.4.2	Anforderungsabhängigkeit	848
8.4.2.1	Systematik	848
8.4.2.2	Analytische Arbeitsbewertung	849
8.4.2.3	Summarische Arbeitsbewertung	854
8.4.2.4	Ergebnis	855
8.4.3	Leistungsabhängigkeit	856
8.4.3.1	Systematik	856
8.4.3.2	Individualisierung: Cafeteria-Modell	865
8.4.3.3	Beteiligungsmodelle	867
8.4.3.4	Ergebnis	870
8.4.4	Sozialstatusabhängigkeit	870
8.4.5	Lebensabschnittsabhängigkeit	871
8.4.6	Hierarchieabhängigkeit	872
8.4.7	Marktabhängigkeit	875
8.4.8	Zukunftsweisende Modelle	879
8.4.9	Zusammenführung	883
8.5	Resümee und Vorschau	884
8.6	Testfragen	885
8.6.1	Grundlagen	885
8.6.2	Tagesaktuelles/Recherche	886
8.6.3	Statistik	886
8.6.4	International	886
8.6.5	(Multi)Media	886
8.6.6	Klassiker	887
9	Personalführung	889
9.1	Charakterisierung	893
9.2	Strategische Ebene: Kulturorientiertes Personalmanagement	897
9.2.1	Überblick	897
9.2.2	Kulturbasis	901
9.2.2.1	Anthropologie	901
9.2.2.2	Konstruktivismus	904
9.2.2.3	Symbolismus	905
9.2.2.4	Funktionalismus	909
9.2.3	Kulturmodelle	911
9.2.3.1	Die Kulturebenen von Schein	913

9.2.3.2	Das Cultural Dynamics Modell von Hatch	915
9.2.3.3	Das Spiralmodell von Gagliardi	916
9.2.3.4	Die Exzellenz-Kultur von Peters und Waterman	918
9.2.3.5	Das Durchdringungsmodell von Denison	919
9.2.3.6	Die pragmatische Werteorientierung von Kobi und Wüthrich	924
9.2.3.7	Die intern induzierten Zeittypen von Ansoff	925
9.2.3.8	Die umweltgetriebenen Kulturtypen von Deal und Kennedy	925
9.2.3.9	Das „Competing Values Framework“ von Cameron und Quinn	927
9.2.4	Kulturprinzipien	929
9.2.4.1	Das Dualitätsprinzip	930
9.2.4.2	Das Hierarchieprinzip	931
9.2.4.3	Das Pathologieprinzip	934
9.2.4.4	Das FOSI-Prinzip	943
9.2.4.5	Das Stimmigkeitsprinzip	948
9.2.4.6	Das Kausalitätsprinzip	951
9.2.5	Kulturumsetzung	957
9.2.5.1	Kulturwirkung: Personalführung durch Kultur	957
9.2.5.2	Kulturgestaltung: Kultur durch Personalführung	962
9.2.6	Interkulturelle Führung	966
9.2.6.1	Kulturdimensionen von Hofstede	966
9.2.6.2	Kulturpole von Hampden-Turner und Trompenaars	977
9.2.6.3	Kulturangepasste Führung in der Globe-Studie	979
9.2.6.4	Kulturhinterfragende Führung („Competitive Acceptance“)	985
9.2.6.5	Kulturverbindende Führung (Pre-Merger-Management)	989
9.2.6.6	Kulturkonvergenz oder -divergenz?	996
9.2.7	Zusammenführung	998
9.3	Taktische Ebene: Gruppenorientierte Teamführung	999
9.3.1	Überblick	1000
9.3.2	Strukturierende Führung	1003
9.3.2.1	Systematik	1003
9.3.2.2	Führungsbasis: Macht und Rolle	1004
9.3.2.3	Führungsziel: Kohäsion und Lokomotion	1009
9.3.2.4	Differenzierung: Prinzipielle und situative	1013
9.3.2.5	Standardisierung: Führungsgrundsätze und Team-Charter	1020
9.3.2.6	Ergebnis	1025
9.3.3	Reduzierende Führung	1026
9.3.3.1	Systematik	1026
9.3.3.2	Shared Leadership	1026
9.3.3.3	Co-Leadership	1030
9.3.3.4	„Führung von unten“	1031
9.3.3.5	Team Empowerment	1033

9.3.3.6	Servant Leadership	1034
9.3.3.7	Peer Leadership	1038
9.3.3.8	Ergebnis	1039
9.3.4	Konfliktbewältigende Führung	1039
9.3.4.1	Systematik	1039
9.3.4.2	Anti-Mobbing	1040
9.3.4.3	Anti-Stereotyping	1043
9.3.4.4	Anti-Mikropolitisierung	1050
9.3.4.5	Anti-„Social Loafing“	1053
9.3.4.6	Ergebnis	1057
9.3.5	Führung virtueller Teams	1058
9.3.5.1	Systematik	1058
9.3.5.2	Kernkompetenzdifferenzierung: Lokomotion	1060
9.3.5.3	Weiche Integration: Kohäsion	1062
9.3.5.4	Multimediale Gestaltung: Realisation	1065
9.3.5.5	Ergebnis	1067
9.3.6	Modellgestützte Führung	1068
9.3.6.1	Systematik	1068
9.3.6.2	Pragmatisch: Das C.O.A.C.H.-Modell	1068
9.3.6.3	Kollektivistisch: Das Orpheus-Modell	1070
9.3.6.4	Darwiportunistisch: Das 5-Sekunden-Modell	1072
9.3.6.5	Ergebnis	1074
9.3.7	Zusammenführung	1074
9.4	Operative Ebene: Individualführung	1076
9.4.1	Überblick	1076
9.4.2	Motivationstheorien	1079
9.4.2.1	Systematik	1079
9.4.2.2	Die Bedürfnishierarchie von Maslow	1079
9.4.2.3	Die ERG-Theorie von Alderfer	1080
9.4.2.4	Die zwei Faktorengruppen von Herzberg	1082
9.4.2.5	Die Bedürfnisarten von McClelland	1086
9.4.2.6	Die Gerechtigkeitstheorie von Adams	1089
9.4.2.7	Die Erwartungstheorie von Vroom	1092
9.4.2.8	Die Volitionstheorie von Ach und Heckhausen	1098
9.4.2.9	Ergebnis	1099
9.4.3	Emotionsmodelle	1102
9.4.3.1	Systematik	1102
9.4.3.2	Differenzielle Emotionstheorie von Izard	1105
9.4.3.3	Emotionskomplexität von Plutchik	1107
9.4.3.4	Belohnung und Bestrafung von Rolls	1110
9.4.3.5	Modell der Emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer	1112
9.4.3.6	Führungsemergenz durch Flow von Csikszentmihalyi und Rathunde	1116
9.4.3.7	Ergebnis	1120
9.4.4	Führungsstilmodelle	1122
9.4.4.1	Systematik	1122

9.4.4.2	Das Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt	1123
9.4.4.3	Die Kontingenztheorie von Fiedler	1124
9.4.4.4	Das Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton	1127
9.4.4.5	Die Ohio-State-Basisforschung von Stogdill und Coons . . .	1134
9.4.4.6	Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton	1137
9.4.4.7	Der 3-D-Ansatz von Reddin	1139
9.4.4.8	Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard	1141
9.4.4.9	Ergebnis	1143
9.4.5	Interaktionsmodelle	1145
9.4.5.1	Systematik.	1145
9.4.5.2	Die LMX-Theorie von Graen, Dansereau und Minami	1145
9.4.5.3	Die Kybernetische Führung von Wiener und anderen	1149
9.4.5.4	Die Attributionstheorie von Heider und Weiner	1153
9.4.5.5	Die Modifikationstheorie von Gabarro/Kotter, Weibler und Csikszentmihalyi	1156
9.4.5.6	Die Eigenschaftstheorie der Individualführung von Galton und anderen	1159
9.4.5.7	Destruktive Führung	1162
9.4.5.8	Ergebnis	1166
9.4.6	Transformationsmodelle	1167
9.4.6.1	Systematik.	1167
9.4.6.2	Charismatische Führung: Personenzentrierte Aktivierung	1173
9.4.6.3	Visionäre Führung: Inspirierende Motivierung	1179
9.4.6.4	Fordernde Führung: Intellektuelle Stimulierung	1182
9.4.6.5	Fördernde Führung: Coaching, Mentoring, Supervision . . .	1185
9.4.6.6	Ethische Führung	1188
9.4.6.7	Darwiportunistische Führung	1190
9.4.6.8	Ergebnis	1196
9.4.7	Zusammenführung	1197
9.5	Resümee	1199
9.6	Testfragen	1200
9.6.1	Grundlagen	1200
9.6.2	Tagesaktuelles/Recherche	1201
9.6.3	Statistik	1201
9.6.4	International	1202
9.6.5	(Multi)Media	1202
9.6.6	Klassiker	1202
10	Ausblick: Ein Besuch im Kino	1203
	Personenverzeichnis	1209
	Literaturverzeichnis	1223
	Sachverzeichnis	1279