



# Personalmanagement

Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis

2., aktualisierte Auflage

Thomas Bartscher  
Regina Nissen

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Teil 1 Einführung</b> .....	15
<b>Kapitel 1 Grundlegende Fragestellungen</b> .....	17
1.1 Wer unterstützt wen in welcher Form bei was? .....	18
1.2 Wo kommen wir her und wo wollen wir hin? .....	20
<b>Kapitel 2 Entwicklung des Personalmanagements</b> .....	23
2.1 Grundlegende Entwicklungen im Personalmanagement .....	24
2.2 Personalmanagement in Forschung und Lehre .....	31
<b>Teil 2 Theorieorientierte Ansätze</b> .....	43
<b>Kapitel 3 Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Personalmanagements</b> .....	45
3.1 Wissenschaftstheoretische Aspekte des Personalmanagements .....	46
3.2 Grundlegende Begriffe und Aussagensysteme .....	52
<b>Kapitel 4 Ökonomische Ansätze des Personalmanagements</b> .....	61
4.1 Grundlagen .....	62
4.2 Ökonomische Ansätze .....	63
4.2.1 Transaktionskostenansatz .....	65
4.2.2 Prinzipal-Agenten-Theorie .....	70
4.2.3 Property-Rights-Ansatz .....	74
4.2.4 Ressourcenbasierter Ansatz .....	75
<b>Kapitel 5 Motivationstheoretische Ansätze des Personalmanagements</b> .....	81
5.1 Grundlagen verhaltenswissenschaftlicher Ansätze .....	82
5.2 Motivationstheoretische Ansätze .....	83
5.2.1 Inhalts- oder Bedürfnistheorien .....	85
5.2.2 Prozesstheoretische Ansätze der Motivation .....	94
<b>Kapitel 6 Führungstheoretische Ansätze des Personalmanagements</b> .....	107
6.1 Grundlagen der Führung .....	108
6.2 Theoretisch-konzeptionelle Ansätze der Mitarbeiterführung .....	109
6.2.1 Eigenschaftsorientierte Führungsansätze .....	109
6.2.2 Verhaltenstheorien .....	116
6.2.3 Situationstheorien .....	129
6.2.4 Evolutions-/Transformationstheorien der Führung .....	141

<b>Kapitel 7</b>	<b>Beziehungstheoretische Ansätze des Personalmanagements</b> . . . . .	173
7.1	Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. . . . .	174
7.2	Theoretisch-konzeptionelle Ansätze des Organizational Behavior . . . . .	178
7.2.1	Transaktionsanalyse . . . . .	178
7.2.2	Interaktionstheorien der Führung. . . . .	188
7.2.3	Gruppentheoretische Ansätze. . . . .	195
7.2.4	Kommunikationstheoretische Grundlagen. . . . .	216
<b>Teil 3</b>	<b>Strategische Ansätze</b> . . . . .	225
<b>Kapitel 8</b>	<b>Strategisches Personalmanagement</b> . . . . .	227
8.1	Grundlagen der Managementorientierung . . . . .	228
8.2	Managementorientierte Erklärungsansätze zum Personalmanagement . . . . .	232
8.3	Der funktionalanalytische Personalmanagementansatz . . . . .	244
8.4	Strategisches Personalmanagement . . . . .	253
8.4.1	Strategische Orientierung . . . . .	253
8.4.2	Kompetenzmanagement . . . . .	255
8.4.3	Personalstrategien . . . . .	264
<b>Kapitel 9</b>	<b>Strukturen im Personalmanagement</b> . . . . .	273
9.1	Grundlagen der Organisationsstruktur. . . . .	274
9.2	Organisatorische Gestaltung der Personalarbeit . . . . .	278
9.2.1	Grundlegende HR-Strukturformen . . . . .	278
9.2.2	Neuere HR-Strukturformen . . . . .	283
<b>Kapitel 10</b>	<b>Digitalisierung und Electronic Human Resource Management (HRM)</b> 299	
10.1	Grundlagen des HRM-Prozessmanagement . . . . .	300
10.2	Digitalisierung und Electronic Human Resource Management. . . . .	307
<b>Kapitel 11</b>	<b>Organisationsentwicklungsperspektive</b> . . . . .	321
11.1	Grundlagen . . . . .	322
11.2	Veränderung als Prozess . . . . .	326
11.2.1	Begleiten und Steuern von Veränderungsprozessen . . . . .	327
11.2.2	Kultur und ihre Auswirkungen auf Veränderungsprozesse . . . . .	333
11.2.3	Die Rolle der Personalabteilung in Veränderungsprozessen. . . . .	341
11.3	Aus der Praxis: Entwicklung und Gestaltung von Veränderungsarchitekturen . . . . .	343
<b>Teil 4</b>	<b>Mitarbeiterführung im organisationalen Kontext</b> . . . . .	347
<b>Kapitel 12</b>	<b>Performanzmanagement</b> . . . . .	349
12.1	Grundlagen . . . . .	350
12.2	Handlungsfelder des Mitarbeiter-Leistungssystems . . . . .	353
12.2.1	Personalrekrutierung und Personalauswahl. . . . .	353
12.2.2	Prozessoptimierung (Treiberfunktion) . . . . .	355
12.2.3	Steuererfunktion . . . . .	356
12.2.4	Ermöglicherfunktion . . . . .	371
12.2.5	Die Rolle der Führungskraft (Managementfunktion) . . . . .	381

12.3	Aus der Praxis. . . . .	388
12.3.1	ALDI GmbH& Co. OHG. . . . .	388
12.3.2	BMW AG . . . . .	389
12.3.3	Siemens AG. . . . .	389
<b>Kapitel 13</b>	<b>Talentmanagement . . . . .</b>	<b>391</b>
13.1	Grundlagen . . . . .	392
13.1.1	Begriffsabgrenzung . . . . .	392
13.1.2	Ansätze . . . . .	394
13.1.3	Rollen und Funktionen. . . . .	396
13.1.4	Strategien und Ziele . . . . .	397
13.1.5	Der Talentmanagement-Prozess. . . . .	398
13.2	Aus der Praxis. . . . .	400
13.2.1	Ferrero . . . . .	400
13.2.2	TNT Express . . . . .	400
13.2.3	Robert Bosch GmbH . . . . .	401
13.2.4	Deutsche BP . . . . .	401
13.3	Arbeitshilfen. . . . .	402
<b>Kapitel 14</b>	<b>Arbeitsrechtliche Grundlagen . . . . .</b>	<b>405</b>
14.1	Geschichtliche Entwicklung . . . . .	406
14.2	Individualarbeitsrecht . . . . .	408
14.3	Kollektivarbeitsrecht . . . . .	411
14.4	Labour Relation – zukunftsorientiertes Labour Relation Management . . . . .	413
14.5	Code of Conduct oder Compliance-Richtlinie im Management-Kontext. . . . .	414
<b>Teil 5</b>	<b>Lebenszyklusorientierte Handlungsfelder des Personalmanagements . . . . .</b>	<b>417</b>
<b>Kapitel 15</b>	<b>Personalkapazitätsmanagement . . . . .</b>	<b>419</b>
15.1	Grundlagen . . . . .	420
15.1.1	Teilbereiche des Personalkapazitätsmanagements . . . . .	420
15.1.2	Rechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	423
15.1.3	Besondere Bedeutung der Personalbedarfsplanung . . . . .	424
15.1.4	Bildung von Mitarbeitergruppen . . . . .	425
15.1.5	Alters- und Personalstrukturanalyse . . . . .	426
15.1.6	Prognose des Personalbestands zum Planungshorizont . . . . .	427
15.1.7	Prognose des Bruttopersonalbedarfes . . . . .	428
15.1.8	Ermittlung des Nettopersonalbedarfes. . . . .	431
15.1.9	Bestimmung von Handlungsoptionen . . . . .	432
15.1.10	Nachfolgeplanung. . . . .	433
15.2	Aus der Praxis. . . . .	434
15.2.1	RWE AG. . . . .	434
15.2.2	Deutsche Telekom AG . . . . .	435
15.3	Arbeitshilfen. . . . .	436

<b>Kapitel 16</b>	<b>Personalrekrutierung und Personalauswahl</b>	439
16.1	Grundlagen	440
	16.1.1 Arten der Personalrekrutierung	441
	16.1.2 Maßnahmen der Personalauswahl	446
16.2	Aus der Praxis	455
	16.2.1 Nachtschwärmer Job-Tour	455
	16.2.2 NETPIONEER GMBH.	455
	16.2.3 COMATCH GMBH.	456
16.3	Arbeitshilfen	457
<b>Kapitel 17</b>	<b>Personalentwicklung</b>	459
17.1	Grundlagen	460
	17.1.1 Begriffsabgrenzung	460
	17.1.2 Identifikation von Personalentwicklungspotenzialen	463
	17.1.3 Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung	468
	17.1.4 Bildungscontrolling	473
17.2	Aus der Praxis	475
	17.2.1 HypoVereinsbank	475
	17.2.2 BMW AG	476
	17.2.3 „Young talent leadership program“	478
17.3	Arbeitshilfen	479
<b>Kapitel 18</b>	<b>Personalanpassung</b>	483
18.1	Grundlagen und Maßnahmen der Personalanpassung	484
	18.1.1 Gründe und Herausforderungen der Personalanpassung	484
	18.1.2 Maßnahmen der Personalanpassung ohne Personalabbau	486
	18.1.3 Maßnahmen der Personalfreisetzung mit Personalabbau	489
18.2	Praxisorientierte Handlungsfelder	498
	18.2.1 Trennungsmanagement	498
	18.2.2 Outplacement	501
	18.2.3 Gesetzliche Transferleistungen im Rahmen der Arbeitsförderung	503
	18.2.4 ePlacement	505
18.3	Arbeitshilfen	506
<b>Kapitel 19</b>	<b>Personalcontrolling</b>	509
19.1	Grundlagen	510
	19.1.1 Begriffsabgrenzung	510
	19.1.2 Aufgaben und Interessengruppen	512
	19.1.3 Abgrenzungsmöglichkeiten und Prozess	513
	19.1.4 Instrumente	515
	19.1.5 Organisatorische Einbindung	522
19.2	Aus der Praxis	523
	19.2.1 Salzgitter AG	523
	19.2.2 Infineon Technologies AG	524
19.3	Arbeitshilfen	524

<b>Teil 6</b>	<b>Spezifische Themenstellungen</b>	527
<b>Kapitel 20</b>	<b>Employer Branding</b>	529
20.1	Grundlagen	530
20.1.1	Begriffsabgrenzung und Definition	530
20.1.2	Historische Entwicklung	531
20.1.3	Nutzen des Employer Branding	533
20.1.4	Maßnahmen und Instrumente	536
20.2	Aus der Praxis	539
20.2.1	Zurich Financial Services	539
20.2.2	Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH	539
20.2.3	Schüco International KG	540
20.3	Arbeitshilfen	541
<b>Kapitel 21</b>	<b>Life Balance</b>	543
21.1	Grundlagen	544
21.1.1	Begriffsabgrenzung und Entstehung	544
21.1.2	Burn-out	546
21.1.3	Bore-out	549
21.1.4	Handlungsfelder des Personalmanagements	549
21.2	Aus der Praxis	560
21.2.1	Fraport AG	560
21.2.2	Bertelsmann AG	561
21.2.3	Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA)	561
21.3	Arbeitshilfen	562
<b>Kapitel 22</b>	<b>Diversity Management</b>	565
22.1	Grundlagen	566
22.1.1	Begriffsabgrenzung	567
22.1.2	Entwicklung und Dimensionen	567
22.1.3	Hemmnisse und Herausforderungen	569
22.1.4	Diversity Management	570
22.1.5	Implementierungsprozess	572
22.2	Aus der Praxis	577
22.2.1	Commerzbank AG	577
22.2.2	Deutsche Lufthansa AG	578
22.3	Arbeitshilfen	579
<b>Kapitel 23</b>	<b>Vergütungsmanagement</b>	583
23.1	Grundlagen	584
23.1.1	Vergütung der Mitarbeiter	586
23.1.2	Leistungsabhängiger Grundlohn	589
23.1.3	Benefits	592
23.1.4	Formen der Mitarbeiterbeteiligung	595
23.2	Aus der Praxis	599
23.2.1	Sedus Stoll AG	599
23.2.2	Kolbe-Coloco Spezialdruck GmbH	599
23.3	Arbeitshilfen	599
<b>Verwendete Literatur</b>		603
<b>Régister</b>		645