

Jürgen Berthel/Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

A. Grundlegung.....	1
I. Die elementaren Komponenten der Arbeitswelt.....	1
1. Betriebe.....	1
2. Arbeitende Menschen.....	5
II. Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Management.....	7
B. Menschliche Arbeitsleistungen in Betrieben.....	12
I. Erklärungsansätze.....	12
1. Generalisierende Managementansätze.....	12
a) Menschenbilder.....	12
b) Traditioneller Ansatz des Scientific Management.....	13
c) Human Relations-Ansatz.....	15
d) Humanistische Ansätze.....	16
2. Motivationstheoretische Ansätze.....	17
a) Inhaltstheorien der Motivation.....	21
aa) Maslows Bedürfnishierarchie.....	21
bb) Alderfers ERG-Theorie.....	24
cc) Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	25
b) Prozesstheorien der Motivation.....	26
aa) Vrooms Erwartungs-Valenz-Modell.....	27
bb) Das Modell von Porter/Lawler.....	29
c) Ansätze zur Leistungsmotivation.....	32
aa) McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse.....	32
bb) Atkinsons Risiko-Wahl-Modell.....	33
cc) Attributionstheoretisches Modell von Weiner.....	34
d) Rubikon-Modell.....	36
II. Konzeption der Synthese.....	37
1. Das Leistungsdeterminanten-Konzept.....	37
2. Determinanten des Wollens zur Leistung.....	40
a) Motive (Leistungsdeterminante ®).....	40
b) Einstellungen ©.....	42
c) Valenz + Norm <D.....	43
d) Anstrengungserwartung ©.....	44
e) Konsequenzerwartung ©.....	44
f) Wahrnehmungen/Erfahrungen©.....	45
g) Selbstkonzept ®.....	45
h) Persönlichkeitsfaktoren ©.....	45
i) Einsatzintensität ©.....	45
3. Determinanten des Könnens zur Leistung.....	46
a) Eignung ©.....	46
b) Arbeitskenntnis O.....	48
c) Arbeitsbedingungen ©.....	49
4. Leistungskonsequenzen.....	51
a) Belohnungen ©.....	51
b) Anspruchsniveau O.....	51

c) Zurechnung ©.....	52
d) Arbeitszufriedenheit ©.....	53
5. Zusammenhänge.....	56
C. Mitarbeiterführung.....	59
I. Grundprobleme der Führung.....	59
1. Begriff und Merkmale der Führung.....	59
2. Führungseffizienz.....	61
a) Effizienz-Kategorien und ihre Bestimmungsgrößen.....	61
aa) Wirtschaftliche Effizienz.....	61
bb) Sozial-psychologische Effizienz.....	61
b) Probleme der Bestimmung von Führungseffizienz.....	63
aa) Auswahl der Effizienz-Kriterien.....	63
bb) Zurechnungsproblematik.....	64
cc) Messprobleme.....	64
II. Grundlegende Ansätze der Führungsforschung.....	65
1. Führungsstiltypologien.....	65
a) Theoretische Konzepte.....	66
b) Empirische Konzepte.....	70
aa) Iowa-Studien.....	70
bb) Ohio-Studien.....	72
cc) Michigan-Studien.....	74
dd) Kritik.....	75
2. Führungstheorien.....	76
a) Eigenschaftstheorien.....	76
b) Situationstheorien.....	78
c) Attributionstheorien.....	81
aa) Eigenschaftsorientierte Attributionstheorie von Calder.....	83
bb) Verhaltensorientierte Attributionstheorie von Mitchell.....	83
d) Substitutionstheorien.....	86
e) Weitere Theorien zur Führung.....	91
III. Ausgewählte Führungskonzepte.....	92
1. Führungskonzepte auf verhaltenstheoretischer Basis.....	92
a) Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton.....	92
b) Das 3 D-Konzept von Reddin.....	95
c) Das System 1-4 von Likert.....	96
2. Führungskonzepte auf situationstheoretischer Basis.....	97
a) Das Kontingenzmodell von Fiedler.....	97
b) Das normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton.....	100
c) Das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard.....	104
IV. Führungstheorie und -praxis.....	107
1. Kritisches Resümee.....	107
2. Rahmenbedingungen der Führung.....	109
3. »Dilemmata der Führung«.....	114
D. Handlungsfelder des Personal-Management.....	118
I. Grundsätzliches.....	118
II. Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt.....	119
1. Grundlagen.....	119
a) Begriff und Inhalt.....	119
b) Stellung der Personalplanung im betrieblichen Planungssystem.....	120

2.	Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung).....	121
a)	Relevanz und Einordnung.....	121
b)	Arbeitsmarktforschung.....	124
c)	Arbeitsforschung.....	127
aa)	Anforderungsprofil.....	128
bb)	Ermittlung von Anforderungen (Arbeitsplatzanalyse).....	132
cc)	Anforderungsbewertung.....	141
d)	Qualifikations- und Eignungsforschung.....	144
aa)	Begriff.....	144
bb)	Qualifikationsprofile.....	146
cc)	Personalbeurteilung.....	152
dd)	Eignungsdiagnostische Verfahren i. e. S.....	174
e)	Personalbedarfsermittlung.....	183
aa)	Begriff und Inhalt.....	183
bb)	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs.....	186
cc)	Ermittlung des Personalbestandes.....	190
dd)	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll/Ist-Vergleich).....	192
ee)	Netto-Personalbedarf im Planungszusammenhang.....	193
ff)	Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung.....	194
f)	Erforschung der Arbeitsbeziehungen.....	196
g)	Evaluierungsforschung.....	197
III.	Personalbedarfsdeckung.....	197
1.	Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung.....	197
2.	Personalbeschaffung.....	199
a)	Methoden der Personalbeschaffung.....	199
aa)	Interne Personalbeschaffung.....	200
bb)	Externe Personalbeschaffung.....	201
b)	Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung.....	210
c)	Hilfsmittel zur Personalbeschaffung.....	214
3.	Personalauswahl.....	215
a)	Bedeutung und Problematik der Personalauswahl.....	215
b)	Bewerberbeurteilung.....	219
aa)	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen.....	221
bb)	Vorstellungsgespräch.....	223
cc)	Testverfahren.....	226
dd)	Assessment Center.....	226
ee)	Biografische Fragebogen.....	226
c)	Partizipation der »Stammebelegschaft«?.....	226
4.	Rechtliche Aspekte.....	227
5.	Einführung neuer Mitarbeiter.....	229
a)	Begründung und Verständnis.....	229
b)	Problemfelder.....	232
c)	Einführungsstrategien.....	234
d)	Phasen.....	234
e)	Einarbeitungsprogramme.....	238
IV.	Personalfreisetzung.....	241
1.	Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung.....	241
2.	Ursachen der Personalfreisetzung.....	242
3.	Planung der Personalfreisetzung.....	244
4.	Alternativen (zur Vermeidung) der Personalfreisetzung.....	244
a)	Überblick.....	244
b)	Vermeidung von Personalfreisetzung.....	246
c)	Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung.....	247

d)	Alternativen der Personalfreisetzung.....	248
aa)	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestandes	248
bb)	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestandes	252
V.	Personalentwicklung.....	261
1.	Begriff, Objekte und Ziele.....	261
a)	Begriff.....	261
b)	Objekte.....	265
c)	Ziele.....	267
2.	Stellenwert konzeptioneller Personalentwicklung für die Unter- nehmung.....	271
a)	Änderungstendenzen im Umfeld der Personalentwicklungsarbeit	271
b)	Gestaltbarkeit personaler Entwicklung.....	274
c)	Förderung von Selbstentwicklung.....	276
3.	Das System der Personalentwicklung.....	280
a)	Entwicklungsbedarf.....	281
aa)	Erhebung des betrieblichen Entwicklungsbedarfs.....	284
bb)	Identifizierung der Entwicklungsadressaten.....	291
cc)	Faktische Bedarfsermittlung.....	293
b)	Personalentwicklungsarten.....	295
aa)	Bildung.....	295
bb)	Arbeitsstrukturierung.....	312
cc)	Karriereplanung (Versetzungen).....	328
c)	Personalentwicklungsmethoden.....	344
aa)	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden.....	345
bb)	Personalentwicklung am Arbeitsplatz.....	347
cc)	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes.....	359
d)	Evaluation.....	368
aa)	Notwendigkeit der Evaluation.....	368
bb)	Ziele der Evaluation.....	370
cc)	Ansatzpunkte.....	372
dd)	Voraussetzungen.....	375
ee)	Kontrollinstrumente.....	377
ff)	Probleme.....	379
VI.	Arbeitsbedingungen.....	380
1.	Gestaltungsziele.....	380
2.	Bedingungen für Einzelarbeit.....	381
a)	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung.....	381
b)	Organisatorische Arbeitsgestaltung.....	386
aa)	Aufgabengestaltung.....	386
bb)	Arbeitszeit-Gestaltung.....	388
c)	Technologische Gestaltung.....	401
3.	Gruppenarbeit.....	402
a)	Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen.....	403
b)	Effizienz der Gruppenarbeit.....	408
c)	Konflikte in Gruppen.....	416
d)	Sonstige Effekte.....	420
VII.	Anreizsysteme.....	423
1.	Verständnis und Differenzierung.....	423
2.	Vergütungssysteme.....	425
a)	Grundlagen.....	425
b)	Lohndifferenzierung.....	430
c)	Lohnformen.....	433
aa)	Klassische Lohnformen.....	433
bb)	Überblick über weitere Lohnformen.....	438

d) Betriebliche Altersversorgung.....	439
aa) Begriff, Rechtsgrundlagen, Bedeutung und Stand der Entwicklung	439
bb) Typen der betrieblichen Altersversorgung.....	442
cc) Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung.....	443
dd) Arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersversorgung.....	443
ee) Überblick über wichtige Regelungen des BetrAVG (»Betriebsrentengesetz«).....	444
3. Erfolgsbeteiligung als ein System der materiellen Mitarbeiter- beteiligung.....	445
a) Überblick über Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung.....	445
b) Ziele von Erfolgsbeteiligungssystemen.....	445
c) Gestaltungselemente von Erfolgsbeteiligungssystemen.....	446
aa) Überblick.....	446
bb) Beteiligungsbasis.....	446
cc) Gesamtquote.....	449
dd) Individualquote.....	450
ee) Anteilsverwendung.....	451
ff) Spezielle Ziele und Mitarbeitergruppen.....	452
d) Rechtliche Aspekte.....	452
4. Cafeteria-Systeme.....	452
a) Erläuterung des Cafeteria-Ansatzes.....	452
b) Gestaltungselemente von Cafeteria-Systemen.....	453
5. Aspekte der Führungskräftevergütung.....	455
6. Immaterielle Anreizsysteme.....	461
7. Resümee.....	463

E. Organisation und Steuerung des Personal-Management.....465

I. Organisation des Personalressorts.....	465
1. Problematik.....	465
2. Innere Organisation.....	466
3. Äußere Organisation.....	471
4. Entwicklungen.....	475
II. Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personal-Management....	478
1. Begriff und Inhalt.....	478
2. Aufgaben der Personalverwaltung.....	479
a) Bearbeitung von Personalinformationen.....	479
b) Vorbereitung und Abwicklung von Personalbewegungen.....	482
c) Lohn- und Gehaltsabrechnung und -auszahlung.....	483
3. Personalinformationssysteme als Instrument der Personal Verwaltung ..	484
a) Entwicklungsstand und Aufbau.....	484
b) Probleme.....	488
4. Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben?.....	491
III. Personal-Controlling.....	493
1. Grundkonzept des Controlling.....	493
2. Zur Konzeption eines Personal-Controlling.....	494
a) Ziele, Begriff und Aufgaben.....	494
b) Bestandteile und Ansätze.....	497
c) Strategisches und operatives Personal-Controlling.....	500
d) Anwendungsgebiete.....	501
3. Instrumente und Organisation des Personal-Controlling.....	502
a) Instrumente des Personal-Controlling.....	502
b) Organisatorische Einbindung des Personal-Controlling.....	504

4. Grenzen des Personal-Controlling.....	506
IV. Rechtliche Aspekte.....	508
1. Grundzüge des Arbeitsrechts.....	508
a) Rechtsquellen.....	509
b) Gebiete.....	510
c) Akteure.....	513
2. Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Management.....	515
a) Mitbestimmung auf Betriebsebene.....	515
b) Mitbestimmung auf Unternehmungsebene.....	523
F. Personal-Management und Unternehmungspolitik.....	526
I. Unternehmungspolitik und -identität.....	528
1. Grundlegende Orientierungen der Unternehmungspolitik.....	528
2. Steuerungsgrößen einer Unternehmungsentwicklung.....	530
3. Unternehmungsidentität.....	532
a) Unternehmungskonfiguration.....	532
b) Unternehmungsgeschichte.....	534
c) Unternehmungskultur.....	535
II. Strategisch-orientiertes Personal-Management.....	540
III. Besonderheiten internationaler Geschäftstätigkeit.....	550
1. Formen und Strategien der Internationalisierung.....	550
2. Rahmenbedingungen für ein internationales Personal-Management.....	553
3. Erfolgswichtige Spezifika in Funktionsfeldern der Personalarbeit.....	560
a) Personalbedarf.....	561
b) Personalbeschaffung.....	562
c) Personalentwicklung.....	563
d) Führung.....	564
e) Vergütung.....	565
Literaturverzeichnis.....	567
Stichwortverzeichnis.....	613