

Jürgen Berthel/Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

10., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsübersicht

Teil 1	Grundlagen des Personal-Managements	1
1	Grundlegung	3
2	Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements	13
Teil 2	Organizational Behavior	25
1	Grundmodell des Organizational Behaviors	27
2	Grundsätzliche Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	31
3	Motivationstheoretische Ansätze	45
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	79
5	Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	111
6	Mitarbeiterführung	163
Teil 3	Primäre Personal-Managementsysteme	221
1	Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt	223
2	Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)	229
3	Personalbedarfsdeckung	319
4	Personalfreisetzung	387
5	Personalentwicklung	413
6	Arbeitsbedingungen	539
7	Anreizsysteme	567
Teil 4	Sekundäre Personal-Managementsysteme	627
1	Organisation des Personal-Managements	629
2	Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personalmanagement	645
3	Personalcontrolling	661
4	Rechtliche Aspekte	677
Teil 5	Personal-Management und Unternehmungspolitik	701
1	Einführung	703
2	Unternehmungspolitik und -identität	705
3	Strategisch-orientiertes Personal-Management	717
4	Demografieorientiertes Personal-Management	727
5	Mitarbeiterbindung – Beispiel einer Querschnittsfunktion	741
6	Internationales Personal-Management	759
7	Ethik im Personal-Management	791

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 10. überarbeiteten und aktualisierten Auflage	V
Vorwort zur 9., vollständig überarbeiteten Auflage	VI
Vorwort zur 8., überarbeiteten und erweiterten Auflage	IX
Vorwort zur 7. Auflage	X
Vorwort zur 1. Auflage	XI
Inhaltsübersicht	XIII
Abbildungsverzeichnis	XXV
Benutzerhinweise	XXXII

Teil 1 Grundlagen des Personal-Managements

1	Grundlegung	3
1.1	Einordnung	3
1.2	Betriebe	4
1.3	Arbeitende Menschen	9
2	Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements	13
2.1	Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses	13
2.2	Primäre und sekundäre Personalsysteme	22

Teil 2 Organizational Behavior

1	Grundmodell des Organizational Behaviors	27
2	Grundsätzliche Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	31
2.1	Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem	31
2.2	Menschenbilder	32
2.3	Verträge	36
2.4	Traditioneller Ansatz des Scientific Managements	39
2.5	Human-Relations-Ansatz	40
2.6	Humanistische Ansätze	42
3	Motivationstheoretische Ansätze	45
3.1	Anreiz-Beitrags-Theorie	45
3.2	Fragen zur Motivation	48
3.3	Inhaltstheorien der Motivation	52
3.3.1	Maslows Bedürfnishierarchie	52

3.3.2	Alderfers ERG-Theorie	56
3.3.3	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	56
3.4	Prozesstheorien der Motivation	59
3.4.1	Vrooms Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell	60
3.4.2	Das Motivationsmodell von Porter/Lawler	63
3.4.3	Gleichgewichtstheorie	66
3.4.4	Dissonanztheorie von Festinger	66
3.4.5	Zielsetzungstheorie von Locke	67
3.4.6	Self-determination Theory (Selbstbestimmungstheorie)	68
3.5	Ansätze zur Leistungsmotivation	70
3.5.1	McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse	70
3.5.2	Atkinsons Risiko-Wahl-Modell	72
3.5.3	Attributionstheoretisches Modell von Weiner	74
3.6	Rubikon-Modell	76
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	79
4.1	Synthesekonzept	79
4.2	Determinanten des Wollens zur Leistung	82
4.2.1	Einstieg	82
4.2.2	Motive (Leistungsdeterminante ©)	82
4.2.3	Einstellungen ©	87
4.2.4	Valenz + Normen ©	88
4.2.5	Erwartungen©,©	90
4.2.6	Erfahrungen/Wahrnehmungen ©	91
4.2.7	Selbstkonzept ©	91
4.2.8	Persönlichkeitsfaktoren ©	92
4.2.9	Einsatzbereitschaft®	93
4.3	Determinanten des Könnens zur Leistung	94
4.3.1	Einführung	94
4.3.2	Eignung ©	95
4.3.3	Arbeitsbedingungen ©, ®	96
4.3.4	Leistungsverhalten und-ergebnis ®	99
4.4	Leistungskonsequenzen	100
4.4.1	Belohnungen ©	100
4.4.2	Anspruchsniveau ©	101
4.4.3	Zurechnung ©	102
4.4.4	Vergleiche ©	102
4.4.5	Arbeitszufriedenheit©	103
4.4.6	Rückkopplungsprozesse ©	106
4.5	Zusammenhänge	106
5	Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	111
5.1	Allgemeine Gruppenmodelle	111
5.2	Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen	117
5.2.1	Begriff	117

5.2.2	Arten von Gruppen	118
5.2.3	Gruppen in der betrieblichen Verhaltensforschung	120
5.3	Gruppenleistung	124
5.4	Einflussvariablen der Gruppenarbeit	129
5.4.1	Determinantenkonzept der Gruppenarbeit	129
5.4.2	Inputvariablen	130
5.4.3	Prozessvariablen	133
5.4.3.1	Gruppenkohäsion	133
5.4.3.2	Normen und Standards	135
5.4.3.3	Rollen	137
5.4.3.4	Konflikte	139
5.4.3.5	Interaktion	145
5.4.4	Outputvariablen	161
6	Mitarbeiterführung	163
6.1	Grundprobleme der Mitarbeiterführung	163
6.1.1	Einführung	163
6.1.2	Begriff und Merkmale	164
6.1.3	Führungseffizienz	168
6.2	Grundlegende Ansätze der Führungsforschung	171
6.2.1	Führungsstiltypologien	171
6.2.1.1	Eindimensionale Führungsstile	173
6.2.1.2	Zweidimensionale Führungsstile	174
6.2.1.3	Vieldimensionale Führungsstile	177
6.2.1.4	Transaktionale und transformationale Führungsstile	181
6.2.2	Führungstheorien	184
6.2.2.1	Zur Führungsforschung	184
6.2.2.2	Eigenschaftstheorien	185
6.2.2.3	Situationstheorien	187
6.2.2.4	Attributionstheorien	193
6.2.2.5	Substitutionstheorien	197
6.3	Ausgewählte Führungskonzepte	203
6.3.1	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	203
6.3.2	Drei-D-Konzept von Reddin	207
6.3.3	System 1-4 von Likert	208
6.3.4	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	209
6.3.5	Situatives Führungsmodell von Hersey/Blanchard	213
6.4	»Dilemmata der Führung«	215

Teil 3 Primäre Personal-Managementsysteme

1	Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt	223
2	Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)	229
2.1	Begriff und Konzept	230
2.2	Arbeitsmarktforschung	234
2.3	Arbeitsforschung	241
2.3.1	Begriffe und Konzept	241
2.3.2	Ansprüche und Probleme	243
2.3.2.1	Inhaltliche Ansprüche und Probleme	243
2.3.2.2	Methodische Ansprüche und Probleme	246
2.3.3	Analyse der Arbeitssituation und Ermittlung der Anforderungen	248
2.3.4	Arbeits- bzw. Anforderungsbewertung	253
2.4	Qualifikation- und Eignungsforschung	257
2.4.1	Begriff und Konzept	257
2.4.2	Qualifikations- und Eignungsprofile	259
2.4.3	Inhaltliche und methodische Ansprüche und Probleme	264
2.4.4	Personalbeurteilung	269
2.4.4.1	Verständnis	269
2.4.4.2	Funktionen	271
2.4.4.3	Leistungsbeurteilung	272
2.4.4.4	Potenzialbeurteilung	288
2.5	Personalbedarfsermittlung	298
2.5.1	Begriff und Inhalt	298
2.5.2	Prozess	301
2.5.2.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs	301
2.5.2.2	Ermittlung des Personalbestands	305
2.5.2.3	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll/Ist-Vergleich)	307
2.5.3	Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung	310
2.6	Erforschung der Arbeitsbeziehungen	311
2.7	Evaluierungsforschung	314
3	Personalbedarfsdeckung	319
3.1	Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung	320
3.2	Personalbeschaffung	322
3.2.1	Methoden der Personalbeschaffung	322
3.2.1.1	Kategorien	322
3.2.1.2	Interne Personalbeschaffung	323
3.2.1.3	Externe Personalbeschaffung	325
3.2.1.4	Funktionen der Beschaffungsinstrumente	336
3.2.2	Personalmarketing	337
3.2.3	Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung	344
3.2.4	Hilfsmittel zur Personalbeschaffung	348

3.3	Personalauswahl (Bewerberbeurteilung)	349
3.3.1	Begriff, Bedeutung und Problematik der Personalauswahl	349
3.3.2	Auswahlinstrumente	354
3.3.2.1	Überblick	354
3.3.2.2	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	356
3.3.2.3	Vorstellungsgespräch	359
3.3.2.4	Testverfahren	363
3.3.2.5	Sonstige Instrumente	366
3.3.3	Rechtliche Aspekte	367
3.4	Einführung neuer Mitarbeiter	373
3.4.1	Begründung, Verständnis und Problemfelder	374
3.4.2	Einführungsstrategien	377
3.4.3	Phasen der Personaleinführung	378
3.4.4	Einarbeitungsinstrumente	382
4	Personalfreisetzung	387
4.1	Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung	388
4.2	Ursachen der Personalfreisetzung	389
4.3	Planung der Personalfreisetzung	391
4.4	Alternativen (zur Vermeidung) der Personalfreisetzung	392
4.4.1	Überblick	392
4.4.2	Vermeidung von Personalfreisetzung	393
4.4.3	Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung	394
4.4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	395
4.4.4.1	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestands	395
4.4.4.2	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestands	400
5	Personalentwicklung	413
5.1	Begriff, Objekte, Ziele und System	414
5.1.1	Verständnis	414
5.1.2	Objekte	420
5.1.3	Ziele	422
5.2	Stellenwert konzeptioneller Personalentwicklung	426
5.3	Förderung von Selbstentwicklung	430
5.4	Prozess der Personalentwicklung	433
5.4.1	Überblick	433
5.4.2	Entwicklungsbedarfs- und Umfeldanalyse	435
5.4.2.1	Notwendigkeit von Analyse und Prognose	435
5.4.2.2	Erhebung des betrieblichen Entwicklungsbedarfs	437
5.4.2.3	Identifizierung der Entwicklungsadressaten	445
5.4.2.4	<i>Umweltanalyse</i> und -prognose	447
5.4.3	Personalentwicklungsarten	448
5.4.3.1	Bildung	448
5.4.3.2	Arbeitsstrukturierung	465

Inhaltsverzeichnis

5.4.3.3	Karriereplanung (Versetzungen)	479
5.4.4	Personalentwicklungsmethoden	496
5.4.4.1	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden	496
5.4.4.2	Personalentwicklung am Arbeitsplatz	499
5.4.4.3	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes	512
5.4.5	Evaluation und Transfer	519
5.4.5.1	Notwendigkeit der Evaluation	519
5.4.5.2	Ziele der Evaluation	522
5.4.5.3	Ansatzpunkte	524
5.4.5.4	Voraussetzungen	527
5.4.5.5	Evaluationsinstrumente	528
5.4.5.6	Probleme	530
5.4.5.7	Transfermanagement	531
6	Arbeitsbedingungen	539
6.1	Gestaltungsziele	540
6.2	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	542
6.3	Organisatorische Arbeitsgestaltung	548
6.3.1	Aufgabengestaltung	548
6.3.2	Arbeitszeitgestaltung	550
6.4	Technologische Gestaltung	564
7	Anreizsysteme	567
7.1	Verständnis, Funktionen und Differenzierung	568
7.2	Vergütungssysteme	572
7.2.1	Grundlagen	572
7.2.2	Entgeltdifferenzierung	575
7.2.3	Entgeltformen	578
7.2.3.1	Klassische Entgeltformen	579
7.2.3.2	Variable Vergütung	589
7.2.4	Sozialleistungen	595
7.2.5	Betriebliche Altersversorgung	596
7.2.5.1	Begriff, Rechtsgrundlagen, Bedeutung und Stand der Entwicklung	596
7.2.5.2	Typen der betrieblichen Altersversorgung	598
7.2.5.3	Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung	599
7.2.5.4	Arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersversorgung	600
7.3	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung als ein System der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	601
7.3.1	Überblick über Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	602
7.3.2	Ziele von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen	605
7.3.3	Gestaltungselemente von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungs- systemen	606
7.3.3.1	Überblick	606
7.3.3.2	Beteiligungsbasis	607

7.3.3.3	Gesamtquote	610
7.3.3.4	Individualquote	610
7.3.3.5	Anteilsverwendung und Kapitalbeteiligung	611
7.3.4	Rechtliche Aspekte	613
7.3.5	Cafeteria-Systeme	616
7.3.5.1	Erläuterung des Cafeteria-Ansatzes	616
7.3.5.2	Gestaltungselemente von Cafeteria-Systemen	617
7.4	Aspekte der Führungskräftevergütung	619
7.5	Immaterielle Anreizsysteme	623
7.6	Resümee	625

Teil 4 Sekundäre Personal-Managementsysteme

1	Organisation des Personal-Managements	629
1.1	Problematik	629
1.2	Innere Organisation	632
1.3	Äußere Organisation	637
1.4	Entwicklungen	640
2	Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personalmanagement	645
2.1	Begriff und Inhalt	645
2.2	Aufgaben der Personalverwaltung	645
2.2.1	Bearbeitung von Personalinformationen	646
2.2.2	Vorbereitung und Abwicklung von Personalbewegungen	649
2.2.3	Entgeltabrechnung und -auszahlung	650
2.3	Personalinformationssysteme als Instrument der Personalverwaltung	651
2.4	Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben?	657
3	Personalcontrolling	661
3.1	Grundkonzept des Controllings	661
3.2	Zur Konzeption eines Personalcontrollings	662
3.2.1	Ziele, Begriff und Aufgaben	662
3.2.2	Bestandteile und Ansätze	665
3.2.3	Strategisches und operatives Personalcontrolling	668
3.2.4	Instrumente und Organisation des Personalcontrollings	669
3.2.4.1	Instrumente des Personalcontrollings	669
3.2.4.2	Organisatorische Einbindung des Personalcontrollings	672
3.3	Grenzen des Personalcontrollings	674
4	Rechtliche Aspekte	677
4.1	Grundzüge des Arbeitsrechts	677

Inhaltsverzeichnis

4.2	Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements	683
4.2.1	Überblick	683
4.2.2	Mitbestimmung auf individueller Ebene	684
4.2.3	Mitbestimmung auf Betriebsebene	684
4.2.4	Mitbestimmung auf Unternehmungsebene	695
4.2.5	Mitbestimmung auf internationaler Ebene	698

Teil 5 Personal-Management und Unternehmungspolitik

1	Einführung	703
2	Unternehmungspolitik und -identität	705
2.1	Grundlegende Orientierungen der Unternehmungspolitik	706
2.2	Steuerungsgrößen einer Unternehmungsentwicklung	708
2.3	Unternehmungsidentität	709
2.3.1	Konzept	709
2.3.2	Unternehmungskonfiguration	709
2.3.3	Unternehmungsgeschichte	711
2.3.4	Unternehmenskultur	712
3	Strategisch-orientiertes Personal-Management	717
4	Demografieorientiertes Personal-Management	727
4.1	Szenario zur demografischen Entwicklung und anderen arbeitsmarktrelevanten Faktoren	727
4.2	Konsequenzen einer demografieorientierten Personalarbeit	729
4.2.1	Konzeptionelle Basis	729
4.2.2	Modelle demografieorientierter Personalarbeit	734
4.3	Personalbeschaffung: Orientierung am externen Arbeitsmarkt	736
4.4	Mitarbeiterbindung: Orientierung am internen Arbeitsmarkt	738
4.5	Anderweitiges	739
5	Mitarbeiterbindung – Beispiel einer Querschnittsfunktion	741
5.1	Verortung	741
5.2	Mitarbeiterbindung: Was ist das?	741
5.3	Mitarbeiterbindung: Warum eigentlich?	748
5.4	Forschungsstand in der Empirie	749
5.5	Forschungsstand in der Theorie	752
5.6	Fazit	756
6	Internationales Personal-Management	759
6.1	Problematisierung	759
6.2	Strategien eines internationalen Personal-Managements	760

6.3	Rahmenbedingungen eines internationalen Personal-Managements	765
6.4	Implikationen für die Personal-Managementsysteme	772
6.4.1	Grundlegendes	III
6.4.2	Personalplanung und -bedarfsdeckung	773
6.4.3	Personalentwicklung	780
6.4.4	Personalarückgewinnung oder -freisetzung	783
6.4.5	Vergütungssysteme	785
6.5	Konsequenzen für die Personalführung	787
7	Ethik im Personal-Management	791
7.1	Ethik im Betrieb	791
7.2	Zugänge zur (Personal-) Ethik	794
7.3	Personalethik	795
7.4	Wirtschaftliche versus soziale Effizienz?	799
	Literaturverzeichnis	803
	Sachregister	861