

**Jürgen Berthel/Fred G. Becker**

# **Personal-Management**

**Grundzüge für Konzeptionen  
betrieblicher Personalarbeit**

**11., vollständig überarbeitete Auflage**

**2017**

**Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11., vollständig überarbeiteten Auflage	VII
Vorwort zur 9., vollständig überarbeiteten Auflage	XI
Vorwort zur 8., überarbeiteten und erweiterten Auflage	XIII
Vorwort zur 7. Auflage	XIV
Vorwort zur 1. Auflage	XV
Inhaltsübersicht	XVII
Abbildungsverzeichnis	XXVII
Leserhinweise	XXXIV

## Teil 1: Grundlagen des Personal-Managements

§	Grundlegung	3
■	Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements	13
2.1	Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses	13
2.2	Primäre und sekundäre Personalsysteme	27
2.3	Differenzielle Personalarbeit	28

## Teil 2: Organizational Behavior

1	Grundmodell des Organizational Behaviors	35
2	Grundsätzliche Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	39
2.1	Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem	39
2.2	Menschenbilder	41
2.3	Verträge	45
2.4	Traditioneller Ansatz des Scientific Managements	48
2.5	Human-Relations-Ansatz	49
2.6	Humanistische Ansätze	51
3	Motivationstheoretische Ansätze	53
3.1	Anreiz-Beitrags-Theorie	53
3.2	Fragen zur Motivation	57
3.3	Inhaltstheorien der Motivation	61
3.3.1	Maslows Bedürfnishierarchie	61
3.3.2	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	65
3.4	Kognitive Prozesstheorien der Motivation	68
3.4.1	Inhalte	68

# Inhaltsverzeichnis

3.4.2	Vrooms Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell	69
3.4.3	Das Motivationsmodell von Porter/Lawler	71
3.4.4	Gleichheitstheorie	73
3.4.5	Zielsetzungstheorie von Locke	74
3.4.6	Self-determination Theory (Selbstbestimmungstheorie)	76
3.5	Ansätze zur Leistungsmotivation	77
3.5.1	Inhalte	77
3.5.2	McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse	78
3.5.3	Atkinsons Risiko-Wahl-Modell	79
3.5.4	Attributionstheoretisches Modell von Weiner	81
3.6	Rubikon-Modell	84
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	87
4.1	Synthesekonzept	87
4.2	Determinanten des Wollens zur Leistung	90
4.2.1	Einstieg	90
4.2.2	Motive (Leistungsdeterminante 3)	91
4.2.3	Einstellungen (2)	96
4.2.4	Valenz + Normen (3)	97
4.2.5	Erwartungen (4), (5)	98
4.2.6	Erfahrungen/Wahrnehmungen (6)	99
4.2.7	Selbstkonzept (7)	100
4.2.8	Persönlichkeitsfaktoren (8)	100
4.2.9	Motivation (9)	102
4.3	Determinanten des Könnens zur Leistung	104
4.3.1	Einführung	104
4.3.2	Eignung (12), (13)	104
4.3.3	Arbeitsbedingungen (10), (11)	106
4.3.4	Leistungsverhalten und -ergebnis (14)	108
4.4	Leistungskonsequenzen	110
4.4.1	Belohnungen (15)	110
4.4.2	Anspruchsniveau (16)	110
4.4.3	Zurechnung (17)	111
4.4.4	Vergleiche (18)	112
4.4.5	Arbeitszufriedenheit (19)	112
4.4.6	Rückkopplungsprozesse (20)	116
4.5	Zusammenhänge	116
S	Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	121
5.1	Allgemeines	121
5.2	Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen	122
5.2.1	Begriff	122
5.2.2	Arten von Gruppen	124
5.3	Gruppenleistung	128
5.4	Einflussvariablen der Gruppenarbeit	132

## Inhaltsverzeichnis

5.4.1	Determinantenkonzept der Gruppenarbeit	132
5.4.2	Inputvariablen	133
5.4.3	Prozessvariablen	137
5.4.3.1	Gruppenkohäsion	137
5.4.3.2	Normen und Standards	139
5.4.3.3	Rollen	140
5.4.3.4	Konflikte	142
5.4.3.5	Interaktion	149
5.4.4	Outputvariablen	163
<b>*</b>	<b>Personalführung</b>	<b>165</b>
6.1	Grundprobleme der Personalführung	165
6.1.1	Einführung	165
6.1.2	Begriff und Merkmale	167
6.1.3	Führungserfolg	172
6.2	Grundlegende Ansätze der Führungsforschung	175
6.2.1	Führungsstiltypologien	175
6.2.1.1	Einführung	175
6.2.1.2	Eindimensionale Führungsstile	177
6.2.1.3	Zweidimensionale Führungsstile	179
6.2.1.4	Vieldimensionale Führungsstile	182
6.2.1.5	Transaktionale und transformationale Führungsstile	184
6.2.2	Führungstheorien	187
6.2.2.1	Zur Führungsforschung	187
6.2.2.2	Eigenschaftstheorien	188
6.2.2.3	Situationstheorien	190
6.2.2.4	Attributionstheorien	195
6.2.2.5	Weg-Ziel-Modell der Führung	199
6.2.2.6	Substitutionstheorien	201
6.3	Ausgewählte Personalführungskonzepte	206
6.3.1	Verhaltensgitter (»Managerial Grid«) von Blake/Mouton	206
6.3.2	Drei-D-Konzept von Reddin	208
6.3.3	System 1-4 von Likert	210
6.3.4	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	211
6.3.5	Situatives Führungsmodell von Hersey/Blanchard	214
6.4	Dilemmata der Führung	216

### Teil 3: Primäre Personal-Managementsysteme

<b>1</b>	<b>Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)</b>	<b>225</b>
1.1	Begriff und Konzept	226
1.2	Arbeitsmarktforschung	231
1.3	Arbeitsforschung	241
1.3.1	Begriffe und Konzept	241

# Inhaltsverzeichnis

1.3.2	Ansprüche und Probleme	243
1.3.2.1	Inhaltliche Ansprüche und Probleme	243
1.3.2.2	Methodische Ansprüche und Probleme	245
1.3.3	Arbeitsplatzanalyse, Anforderungsanalyse und Arbeitsbewertung	246
1.3.3.1	Konzept	246
1.3.3.2	Arbeitsplatzanalyse: Aufgaben- und Arbeits-, Bedingungs-, Rollenanalyse	247
1.3.3.3	Anforderungsanalyse	249
1.3.3.4	Arbeitsbewertung	252
1.4	Qualifikations- und Eignungsforschung	259
1.4.1	Begriff und Konzept	259
1.4.2	Qualifikations-, Kompetenz- und Eignungsprofile	261
1.4.3	Inhaltliche und methodische Ansprüche und Probleme	271
1.4.4	Personalbeurteilung	276
1.4.4.1	Verständnis	276
1.4.4.2	Funktionen	278
1.4.4.3	Leistungsbeurteilung	280
1.4.4.4	Potenzialbeurteilung	295
1.5	Personalbedarfsermittlung	302
1.5.1	Begriff und Inhalt	302
1.5.2	Prozess	305
1.5.2.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs	305
1.5.2.2	Ermittlung des Personalbestands	309
1.5.2.3	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll-Ist-Vergleich)	312
1.5.3	Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung	314
1.6	Erforschung der Arbeitsbeziehungen	316
1.7	Evaluierungsforschung	317
2	Personalbedarfsdeckung	325
2.1	Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung	326
2.2	Personalbeschaffung	330
2.2.1	Methoden der Personalbeschaffung	330
2.2.1.1	Kategorien	330
2.2.1.2	Interne Personalbeschaffung	331
2.2.1.3	Externe Personalbeschaffung	334
2.2.1.4	Funktionen der Beschaffungsmaßnahmen	346
2.2.2	Personalmarketing und Employer Branding	348
2.2.3	Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung	357
2.3	Personalauswahl	361
2.3.1	Begriff, Bedeutung und Problematik der Personalauswahl	361
2.3.2	Qualifikationsanforderungen und Anforderungsprofil	367
2.3.3	Auswahlinstrumente	370
2.3.3.1	Überblick	370
2.3.3.2	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	371
2.3.3.3	Einsatz weiterer Instrumente zur Vorselektion	378

# Inhaltsverzeichnis

2.3.3.4	Vorstellungsgespräch	383
2.3.3.5	Testverfahren	404
2.3.3.6	Assessment-Center	411
2.3.3.7	Sonstige Instrumente	419
2.3.4	Entscheidung	423
2.3.5	Rechtliche Aspekte	424
2.4	Einführung neuer Mitarbeiter	428
2.4.1	Verständnis, Begründung und Problemfelder	428
2.4.2	Einführungsstrategien	432
2.4.3	Phasen der Personaleinführung	434
2.4.4	Einarbeitungsinstrumente	441
<b>9</b>	<b>Personalbindung – Beispiel einer Querschnittsfunktion</b>	<b>445</b>
3.1	Verortung und Verständnis	445
3.2	Forschungsstand	451
3.3	Bindungsmanagement	454
3.4	Fazit	455
<b>4</b>	<b>Personalfreisetzung</b>	<b>457</b>
4.1	Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung	458
4.2	Ursachen der Personalfreisetzung	460
4.3	Planung der Personalfreisetzung	462
4.4	Alternativen (zur Vermeidung) der Personalfreisetzung	463
4.4.1	Oberblick	463
4.4.2	Vermeidung von Personalfreisetzung	464
4.4.3	Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung	465
4.4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	467
4.4.4.1	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestands	467
4.4.4.2	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestands	472
<b>5</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>485</b>
5.1	Begriff, Objekte, Ziele, Lerntheorien	486
5.1.1	Begriff und Objekte	486
5.1.2	Ziele	491
5.1.3	Lerntheorien	493
5.1.3.1	Klassische Lerntheorien	493
5.1.3.2	Neuere Lerntheorien	502
5.2	Personalentwicklungskonzept	504
5.2.1	Stellenwert konzeptioneller Personalentwicklung	504
5.2.2	System der Personalentwicklung	508
5.2.3	Förderung von Selbstentwicklung	510
5.3	Prozessphasen der Personalentwicklung	512
5.3.1	Entwicklungsbedarfs- und Umfeldanalyse	512
5.3.1.1	Notwendigkeit von Analyse und Prognose	512

# Inhaltsverzeichnis

5.3.1.2	Erhebung des Entwicklungsbedarfs	513
5.3.1.3	Identifizierung der Entwicklungsadressaten	518
5.3.1.4	Umweltanalyse und-prognose	520
5.3.2	Personalentwicklungsplanung	521
5.3.2.1	Differenzierung	521
5.3.2.2	Einstiegsqualifizierung	523
5.3.2.3	Anpassungsqualifizierung	531
5.3.2.4	Aufstiegsqualifizierung	532
5.3.3	Qualifizierungsphase	543
5.3.3.1	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden	543
5.3.3.2	Personalentwicklung am Arbeitsplatz (»Training-on-the-Job«)	546
5.3.3.3	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes (»Training-off-the-Job«)	560
5.3.3.4	Personalentwicklung neben dem Arbeitsplatz (»Training-near-the-Job«)	570
5.3.3.5	Personalentwicklung entlang des Arbeitsplatzes (»Training-along-the-Job«)	576
5.3.4	Evaluation und Transfermanagement	581
5.3.4.1	Notwendigkeit der Evaluation	581
5.3.4.2	Ziele der Evaluation	582
5.3.4.3	Ansatzpunkte	585
5.3.4.4	Voraussetzungen	588
5.3.4.5	Evaluationsinstrumente	589
5.3.4.6	Probleme	591
5.3.4.7	Transfermanagement	593
6	Anreizsysteme	601
6.1	Verständnis, Funktionen und Differenzierung	602
6.2	Vergütungssysteme	607
6.2.1	Grundlagen	607
6.2.2	Entgelt differenzierung	611
6.2.3	Entgeltformen	614
6.2.3.1	Klassische Entgeltformen	615
6.2.3.2	Variable Vergütung	623
6.2.4	Sozialleistungen	631
6.2.5	Betriebliche Altersversorgung	632
6.2.5.1	Begriff, Rechtsgrundlagen, Bedeutung und Stand der Entwicklung	632
6.2.5.2	Typen der betrieblichen Altersversorgung	634
6.2.5.3	Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung	634
6.2.5.4	Arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersversorgung	636
6.3	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung als ein System der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	637
6.3.1	Überblick über Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	637

6.3.2	Ziele von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen	639
6.3.3	Gestaltungselemente von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen	640
6.3.4	Rechtliche Aspekte	645
6.3.5	Cafeteria-Systeme	645
6.4	Aspekte der Führungskräftevergütung	649
6.5	Immaterielle Anreizsysteme	653
6.6	Resümee	657

### **Teil 4: Sekundäre Personal-Managementsysteme**

<b>1</b>	Strategisch-orientierte Personalarbeit	661
<b>2</b>	Personalplanung als Rahmen	663
<b>3</b>	Organisation des Personal-Managements	669
3.1	Problematik	669
3.2	Innere Organisation	672
3.3	Äußere Organisation	677
3.4	Entwicklungen	681
<b>4</b>	Personalverwaltung	685
4.1	Verständnis	685
4.2	Aufgaben der Personalverwaltung	685
4.3	Personalinformationssystem als Instrument der Personalverwaltung	690
4.4	Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben?	696
<b>I</b>	Personalcontrolling	699
5.1	Grundkonzept des Controllings	699
5.2	Zur Konzeption eines Personalcontrollings	701
5.2.1	Ziele, Begriff und Aufgaben	701
5.2.2	Bestandteile	703
5.2.3	Strategisches und operatives Personalcontrolling	704
5.2.4	Weitere Elemente des Personalcontrollings	705
5.2.4.1	Ansätze und Instrumente	705
5.2.4.2	Organisatorische Einbindung	707
5.3	Grenzen	709
<b>ft</b>	Arbeitsbedingungen	711
6.1	Verständnis und Gestaltungsziele	712
6.2	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	714
6.3	Organisatorische Arbeitsgestaltung	721
6.3.1	Aufabengestaltung	721



# Inhaltsverzeichnis

6.3.2	Arbeitszeitgestaltung	724
6.4	Technologische Gestaltung	736
7	Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen	743
7.1	Verständnis und Überblick	744
7.2	Grundzüge des Arbeitsrechts	744
7.3	Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements	750
7.3.1	überblick	750
7.3.2	Mitbestimmung auf individueller Ebene	751
7.3.3	Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebliche Mitbestimmung)	751
7.3.4	Mitbestimmung auf Unternehmungsebene (Unternehmerische Mitbestimmung)	763
7.3.5	Mitbestimmung auf internationaler Ebene	766

## **Teil 5: Spezielle Aspekte eines Personal-Managements**

1	Strategisch-orientiertes Personal-Management	771
1.1	Zusammenhang von strategischer Führung und Personal-Management	771
1.2	Verständnisse	774
2	Internationales Personal-Management	783
2.1	Zur Notwendigkeit	783
2.2	Strategien eines internationalen Personal-Managements	784
2.3	Implikationen für Personal-Managementsysteme	788
2.3.1	Grundlegendes	788
2.3.2	Personalplanung und -bedarfsdeckung	790
2.3.3	Endsendung von Expatriates	794
2.3.4	Personalentwicklung	800
2.3.5	Vergütungssysteme	802
2.3.6	Personalführung	804
3	Ethik im Personal-Management	809
3.1	Ethik im Betrieb	809
3.2	Zugänge zur (Personal-)Ethik	813
3.3	Personalethik	815
3.4	Wirtschaftliche versus soziale Effizienz?	819
	Literaturverzeichnis	823
	Stichwortverzeichnis	867
	Ober die Autoren	875