

Jürgen Berthel/Fred G. Becker

# Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen  
betrieblicher Personalarbeit

9., vollständig überarbeitete Auflage

HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 9., vollständig überarbeiteten Auflage. . . . .	V
Vorwort zur 8., überarbeiteten und erweiterten Auflage. . . . .	VIII
Vorwort zur 7. Auflage. . . . .	IX
Vorwort zur 1. Auflage. . . . .	X
Inhaltsübersicht. . . . .	XIII
Benutzerhinweise. . . . .	XXX
<b>Teil 1 Grundlagen des Personal-Managements. . . . .</b>	<b>1</b>
<b>1 Grundlegung . . . . .</b>	<b>3</b>
1.1 Einordnung . . . . .	3
1.2 Betriebe. . . . .	4
1.3 Arbeitende Menschen. . . . .	9
<b>2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal- Managements. . . . .</b>	<b>13</b>
2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses . . . . .	13
2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme. . . . .	21
<b>Teil 2 Organizational Behavior . . . . .</b>	<b>23</b>
<b>1 Grundmodell des Organizational Behaviors . . . . .</b>	<b>25</b>
<b>2 Grundsätzliche Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten . . . . .</b>	<b>29</b>
2.1 Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem. . . . .	29
2.2 Menschenbilder. . . . .	30
2.3 Verträge. . . . .	33
2.4 Traditioneller Ansatz des Scientific Managements. . . . .	37
2.5 Human-Relations-Ansatz. . . . .	38
2.6 Humanistische Ansätze. . . . .	40
<b>3 Motivationstheoretische Ansätze. . . . .</b>	<b>43</b>
3.1 Anreiz-Beitrags-Theorie. . . . .	43
3.2 Fragen zur Motivation. . . . .	46
3.3 Inhaltstheorien der Motivation. . . . .	49
3.3.1 Maslows Bedürfnishierarchie. . . . .	50
3.3.2 Alderfers ERG-Theorie . . . . .	53
3.3.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie. . . . .	53
3.4 Prozesstheorien der Motivation. . . . .	56

3.4.1	Vrooms Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell . . . . .	57
3.4.2	Das Motivationsmodell von Porter/Lawler. . . . .	60
3.4.3	Gleichheitstheorie von Adams. . . . .	62
3.4.4	Dissonanztheorie von Festinger. . . . .	63
3.4.5	Zielsetzungstheorie von Locke. . . . .	63
3.5	Ansätze zur Leistungsmotivation. . . . .	65
3.5.1	McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse. . . . .	66
3.5.2	Atkinsons Risiko-Wahl-Modell. . . . .	67
3.5.3	Attributionstheoretisches Modell von Weiner. . . . .	70
3.6	Rubikon-Modell. . . . .	72
<b>4</b>	<b>Das Leistungsdeterminantenkonzept. . . . .</b>	<b>75</b>
4.1	Synthesekonzept. . . . .	75
4.2	Determinanten des Wollens zur Leistung . . . . .	78
4.2.1	Einstieg . . . . .	78
4.2.2	Motive (Leistungsdeterminante ©). . . . .	78
4.2.3	Einstellungen ©. . . . .	82
4.2.4	Valenz + Normen ®. . . . .	83
4.2.5	Erwartungen ©, © . . . . .	85
4.2.6	Erfahrungen/Wahrnehmungen © . . . . .	86
4.2.7	Selbstkonzept ©. . . . .	86
4.2.8	Persönlichkeitsfaktoren ®. . . . .	86
4.2.9	Einsatzbereitschaft ®. . . . .	88
4.3	Determinanten des Könnens zur Leistung. . . . .	89
4.3.1	Einführung. . . . .	89
4.3.2	Eignung @. . . . .	89
4.3.3	Arbeitsbedingungen ®, ©. . . . .	90
4.3.4	Leistungsverhalten und-ergebnis ®. . . . .	93
4.4	Leistungskonsequenzen. . . . .	95
4.4.1	Belohnungen ©. . . . .	95
4.4.2	Anspruchsniveau ®. . . . .	95
4.4.3	Zurechnung @. . . . .	96
4.4.4	Vergleiche ©. . . . .	97
4.4.5	Arbeitszufriedenheit ©. . . . .	97
4.4.6	Rückkopplungsprozesse ®. . . . .	100
4.5	Zusammenhänge. . . . .	100
<b>5</b>	<b>Gruppenarbeit - theoretische Erklärungsansätze. . . . .</b>	<b>105</b>
5.1	Allgemeine Gruppenmodelle. . . . .	105
5.2	Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen. . . . .	111
5.2.1	Begriff. . . . .	111
5.2.2	Arten von Gruppen. . . . .	111
5.2.3	Gruppen in der betrieblichen Verhaltensforschung . . . . .	114
5.3	Gruppenleistung . . . . .	118
5.4	Einflussvariablen der Gruppenarbeit . . . . .	122

5.4.1	Determinantenkonzept der Gruppenarbeit . . . . .	122
5.4.2	Inputvariablen . . . . .	123
5.4.3	Prozessvariablen . . . . .	126
5.4.3.1	Gruppenkohäsion . . . . .	126
5.4.3.2	Normen und Standards . . . . .	128
5.4.3.3	Rollen . . . . .	130
5.4.3.4	Konflikte . . . . .	133
5.4.3.5	Interaktion . . . . .	139
5.4.4	Outputvariablen . . . . .	154
<b>6</b>	<b>Mitarbeiterführung . . . . .</b>	<b>155</b>
6.1	Grundprobleme der Mitarbeiterführung . . . . .	155
6.1.1	Einführung . . . . .	155
6.1.2	Begriff und Merkmale . . . . .	156
6.1.3	Führungseffizienz . . . . .	160
6.2	Grundlegende Ansätze der Führungsforschung . . . . .	163
6.2.1	Führungsstiltypologien . . . . .	163
6.2.1.1	Eindimensionale Führungsstile . . . . .	163
6.2.1.2	Zweidimensionale Führungsstile . . . . .	166
6.2.1.3	Vieldimensionale Führungsstile . . . . .	169
6.2.1.4	Transaktionale und transformationale Führungsstile . . . . .	173
6.2.2	Führungstheorien . . . . .	174
6.2.2.1	Zur Führungsforschung . . . . .	174
6.2.2.2	Eigenschaftstheorien . . . . .	176
6.2.2.3	Situationstheorien . . . . .	178
6.2.2.4	Attributionstheorien . . . . .	184
6.2.2.5	Substitutionstheorien . . . . .	188
6.3	Ausgewählte Führungskonzepte . . . . .	193
6.3.1	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton . . . . .	193
6.3.2	Drei-D-Konzept von Reddin . . . . .	197
6.3.3	System 1-4 von Likert . . . . .	198
6.3.4	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton . . . . .	199
6.3.5	Situatives Führungsmodell von Hersey/Blanchard . . . . .	203
6.4	»Dilemmata der Führung« . . . . .	205
<b>Teil 3</b>	<b>Primäre Personal-Managementsysteme</b>	<b>209</b>
<b>1</b>	<b>Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>2</b>	<b>Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)</b>	<b>217</b>
2.1	Begriff und Konzept . . . . .	218
2.2	Arbeitsmarktforschung . . . . .	221
2.3	Arbeitsforschung . . . . .	228
2.3.1	Begriffe und Konzept . . . . .	228

2.3.2	Ansprüche und Probleme . . . . .	230
2.3.2.1	Inhaltliche Ansprüche und Probleme . . . . .	230
2.3.2.2	Methodische Ansprüche und Probleme . . . . .	232
2.3.3	Analyse, der Arbeitssituation und Ermittlung der Anforderungen . . . . .	234
2.3.4	Arbeits- bzw. Anforderungsbewertung . . . . .	239
2.4	Qualifikations- und Eignungsforschung . . . . .	244
2.4.1	Begriff und Konzept . . . . .	244
2.4.2	Qualifikations- und Eignungsprofile . . . . .	245
2.4.3	Inhaltliche und methodische Ansprüche und Probleme . . . . .	250
2.4.4	Personalbeurteilung . . . . .	255
2.4.4.1	Verständnis . . . . .	255
2.4.4.2	Funktionen . . . . .	257
2.4.4.3	Leistungsbeurteilung . . . . .	258
2.4.4.4	Potenzialbeurteilung . . . . .	273
2.5	Personalbedarfsermittlung . . . . .	283
2.5.1	Begriff und Inhalt . . . . .	283
2.5.2	Prozess . . . . .	285
2.5.2.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs . . . . .	285
2.5.2.2	Ermittlung des Personalbestands . . . . .	290
2.5.2.3	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll/Ist-Vergleich) . . . . .	291
2.5.3	Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung . . . . .	294
2.6	Erforschung der Arbeitsbeziehungen . . . . .	296
2.7	Evaluierungsforschung . . . . .	298
<hr/>		
3	<b>Personalbedarfsdeckung . . . . .</b>	301
3.1	Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung . . . . .	301
3.2	Personalbeschaffung . . . . .	303
3.2.1	Methoden der Personalbeschaffung . . . . .	303
3.2.1.1	Kategorien . . . . .	303
3.2.1.2	Interne Personalbeschaffung . . . . .	304
3.2.1.3	Externe Personalbeschaffung . . . . .	306
3.2.1.4	Funktionen der Beschaffungsinstrumente . . . . .	314
3.2.2	Personalmarketing . . . . .	316
3.2.3	Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung . . . . .	321
3.2.4	Hilfsmittel zur Personalbeschaffung . . . . .	325
3.3	Personalauswahl (Bewerberbeurteilung) . . . . .	327
3.3.1	Begriff, Bedeutung und Problematik der Personalauswahl . . . . .	327
3.3.2	Auswählinstrumente . . . . .	330
3.3.2.1	Überblick . . . . .	330
3.3.2.2	"Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen . . . . .	331
3.3.2.3	Vorstellungsgespräch . . . . .	334
3.3.2.4	Testverfahren . . . . .	339
3.3.2.5	Sonstigeinstrumente . . . . .	341
3.3.3	Rechtliche Aspekte . . . . .	342
3.4	Einführung neuer Mitarbeiter . . . . .	347

3.4.1-	Begründung, Verständnis und Problemfelder	,348
3.4.2	Einführungsstrategien . . . . .	351
3.4.3	Phasen der Personaleinführung . . . . .	352
3.4.4	Einarbeitungsinstrumente . . . . .	356
<b>4</b>	<b>Personalfreisetzung . . . . .</b>	<b>361</b>
4.1	Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung . . . . .	362
4.2	Ursachen der Personalfreisetzung . . . . .	363
4.3	Planung der Personalfreisetzung . . . . .	365
4.4	Alternativen (zur Vermeidung) der Personalfreisetzung . . . . .	366
4.4.1	Überblick . . . . .	366
4.4.2	Vermeidung von Personalfreisetzung . . . . .	367
4.4.3	Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung . . . . .	368
4.4.4	Alternativen der Personalfreisetzung . . . . .	369
4.4.4.1	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestands. . . . .	369
4.4.4.2	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestands. . . . .	374
<b>5</b>	<b>Personalentwicklung . . . . .</b>	<b>387</b>
5.1	Begriff, Objekte, Ziele und System . . . . .	388
5.1.1	Verständnis . . . . .	388
5.1.2	Objekte . . . . .	394
5.1.3	Ziele . . . . .	396
5.2	Stellenwert konzeptioneller Personalentwicklung . . . . .	400
5.3	Förderung von Selbstentwicklung . . . . .	404
5.4	Prozess der Personalentwicklung . . . . .	406
5.4.1	Überblick' . . . . .	406
5.4.2	Entwicklungsbedarfs-und Umfeldanalyse . . . . .	409
5.4.2.1	Notwendigkeit von Analyse und Prognose . . . . .	409
5.4.2.2	Erhebung des betrieblichen Entwicklungsbedarfs . . . . .	411
5.4.2.3	Identifizierung der Ehtwicklungsadressaten . . . . .	418
5.4.2.4	Umweltanalyse und-prognose . . . . .	420
5.4.3	Personalentwicklungsarten . . . . .	421
5.4.3.1	Bildung . . . . .	421
5.4.3.2	Arbeitsstrukturierung . . . . .	438
5.4.3.3	Karriereplanung (Versetzungen) . . . . .	452
5.4.4	Personalentwicklungsmethoden . . . . .	468
5.4.4.1	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden . . . . .	468
5.4.4.2	Personalentwicklung am Arbeitsplatz . . . . .	470
5.4.4.3	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes . . . . .	483
5.4.5	Evaluation und Transfer . . . . .	491
5.4.5.1	Notwendigkeit der Evaluation . . . . .	491
5.4.5.2	Ziele der Evaluation. . . . .	492
5.4.5.3	Ansatzpunkte . . . . .	495
5.4.5.4	Voraussetzungen . . . . .	498

5.4.5.5 Evaluationsinstrumente  
 5.4.5.6 Probleme . . . . .  
 5.4.5.7 Transfersicherung . . . . .

**6 Arbeitsbedingungen . . . . .**

6.1 Gestaltungsziele . . . . .  
 6.2 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung  
 6.3 Organisatorische Arbeitsgestaltung .  
 6.3.1 Aufgabengestaltung . . . . .  
 6.3.2 Arbeitszeitgestaltung . . . . .  
 6.4 Technologische Gestaltung . . . . .

**7 Anreizsysteme . . . . .**

7.1 Verständnis, Funktionen und Differenzierung . . . . .  
 7.2 Vergütungssysteme . . . . .  
 7.2.1 Grundlagen . . . . .  
 7.2.2 Entgeltdifferenzierung . . . . .  
 7.2.3 Entgeltformen . . . . .  
 7.2.3.1 Klassische Entgeltformen . . . . .  
 7.2.3.2 Variable Vergütung . . . . .  
 7.2.4 Sozialleistungen . . . . .  
 7.2.5 Betriebliche Altersversorgung . . . . .  
 7.2.5.1 Begriff, Rechtsgrundlagen, Bedeutung und Stand der Entwicklung  
 7.2.5.2 Typen der betrieblichen Altersversorgung . . . . .  
 7.2.5.3 Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung . . . . .  
 7.2.5.4 Arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersversorgung . . . . .  
 7.3 Erfolgs- und Kapitalbeteiligung als ein System der materiellen  
 Mitarbeiterbeteiligung . . . . . < . . . . .  
 7.3.1 Überblick über Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung . . .  
 7.3.2 Ziele von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen . . . . .  
 7.3.3 Gestaltungselemente von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen  
 7.3.3.1 Überblick . . . . .  
 7.3.3.2 Beteiligungsbasis . . . . .  
 7.3.3.3 Gesamtquote . . . . .  
 7.3.3.4 Individualquote . . . . .  
 7.3.3.5 Anteilsverwendung und Kapitalbeteiligung . . . . .  
 7.3.4 Rechtliche Aspekte . . . . .  
 7.3.5 Cafeteria-Systeme . . . . .  
 7.3.5.1 Erläuterung des Cafeteria-Ansatzes . . . . . 583  
 7.3.5.2 Gestaltungselemente von Cafeteria-Systemen . . . . . 584  
 7.4 Aspekte der Führungskräftevergütung . . . . . 586  
 7.5 Immaterielle Anreizsysteme . . . . . 590  
 7.6 Resümee . . . . . 592

Teil 4	<b>Sekundäre Personal-Managementsysteme</b>	595
<hr/>		
1	<b>Organisation des Personal-Managements</b> .....	<b>597</b>
1.1	Problematik .....	597
1.2	Innere Organisation .....	599
1.3	Äußere Organisation .....	604
1.4	Entwicklungen .....	607
<hr/>		
2	<b>Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personalmanagement</b> .....	<b>613</b>
2.1	<u>Begriff und Inhalt</u> .....	613
2.2	<u>Aufgaben der Personalverwaltung</u> .....	613
2.2.1	Bearbeitung von Personalinformationen .....	614
2.2.2	Vorbereitung und Abwicklung von Personalbewegungen .....	617
2.2.3	Entgeltabrechnung und -auszahlung .....	618
2.3	Personalinformationssysteme als Instrument der Personalverwaltung .....	618
2.4	Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben? .....	624
<hr/>		
3	<b>Personalcontrolling</b> .....	<b>627</b>
3.1	<u>Grundkonzept des Controllings</u> .....	627
3.2	Zur Konzeption eines Personalcontrollings .....	628
3.2.1	Ziele, Begriff und Aufgaben .....	628
3.2.2	Bestandteile und Ansätze .....	630
3.2.3	<u>Strategisches und operatives Personalcontrolling</u> .....	633
3.2.4	Instrumente und Organisation des Personalcontrollings .....	635
3.2.4.1	<u>Instrumente des Personalcontrollings</u> .....	635
3.2.4.2	Organisatorische Einbindung des Personalcontrollings .....	637
3.3	Grenzen des Personalcontrollings .....	639
<hr/>		
4	<b>Rechtliche Aspekte</b> .....	<b>643</b>
4.1	Grundzüge des Arbeitsrechts .....	643
4.2	Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements .....	648
4.2.1	Mitbestimmung auf Betriebsebene .....	649
4.2.2	Mitbestimmung auf Unternehmensebene .....	657
<hr/>		
Teil 5	<b>Personal-Management und Unternehmungspolitik</b>	661
	<b>Einführung</b> .....	<b>663</b>
2	<b>Unternehmungspolitik und -identität</b> .....	<b>665</b>
2.1	Grundlegende Orientierungen der Unternehmungspolitik .....	666
2.2	Steuerungsgrößen einer Unternehmungsentwicklung .....	668



2.3	Unternehmensidentität . . .
2.3.1	Konzept . . . . .
2.3.2	Unternehmenskonfiguration
2.3.3	Unternehmensgeschichte . .
2.3.4	Unternehmenskultur . . . . .

**Strategisch-orientiertes Personal-Management**

<b>4</b>	<b>Besonderheiten internationaler Geschäftstätigkeit . . . . .</b>
4.1	Problematisierung . . . . .
4.2	Formen und Strategien der Internationalisierung . . . . .
4.3	Rahmenbedingungen für ein internationales Personal- Management . . . . .
4.4	Erfolgswichtige Spezifika in Funktionsfeldern der Personalarbeit

**Literaturverzeichnis . . . . .**

**Sachregister**