

Jürgen Berthel/Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

9., vollständig überarbeitete Auflage

2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Berthel (†) war bis zu seiner Emeritierung Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre I (Personal-Management, Organisation, Unternehmungsführung) an der Universität Siegen

Univ.-Prof. Dr. Fred G. Becker ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal und Unternehmungsführung an der Universität Bielefeld

Dozenten finden weiterführende Lehrmaterialien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de/2909 (Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-7910-2909-2

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch (Abbildung: Shutterstock, Inc.™)
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell · www.koeselbuch.de
Layout: Ingrid Gnoth | GD 90
Herstellung: Antje Wachsmann
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Printed in Germany
Februar 2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsübersicht

Teil 1	Grundlagen des Personal-Managements	1
1	Grundlegung	3
2	Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements ..	13
<hr/>		
Teil 2	Organizational Behavior	23
1	Grundmodell des Organizational Behaviors	25
2	Grundsätzliche Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	29
3	Motivationstheoretische Ansätze	43
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	75
5	Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	105
6	Mitarbeiterführung	155
<hr/>		
Teil 3	Primäre Personal-Managementsysteme	209
1	Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt	211
2	Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)	217
3	Personalbedarfsdeckung	301
4	Personalfreisetzung	361
5	Personalentwicklung	387
6	Arbeitsbedingungen	509
7	Anreizsysteme	535
<hr/>		
Teil 4	Sekundäre Personal-Managementsysteme	595
1	Organisation des Personal-Managements	597
2	Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personal- management	613
3	Personalcontrolling	627
4	Rechtliche Aspekte	643
<hr/>		
Teil 5	Personal-Management und Unternehmungspolitik	661
1	Einführung	663
2	Unternehmungspolitik und -identität	665
3	Strategisch-orientiertes Personal-Management	677
4	Besonderheiten internationaler Geschäftstätigkeit	687

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

Teil 1 Grundlagen des Personal-Managements 1

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	21

Teil 2 Organizational Behavior 23

1 Grundmodell des Organizational Behaviors	25
2 Grundsätzliche Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	29
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
3 Motivationstheoretische Ansätze	43
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
<hr/>		
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	75
4.1	Synthesekonzept	75
4.2	Determinanten des Wollens zur Leistung	78
4.2.1	Einstieg	78
4.2.2	Motive (Leistungsdeterminante ①)	78
4.2.3	Einstellungen ②	82
4.2.4	Valenz + Normen ③	83
4.2.5	Erwartungen ④, ⑤	85
4.2.6	Erfahrungen/Wahrnehmungen ⑥	86
4.2.7	Selbstkonzept ⑦	86
4.2.8	Persönlichkeitsfaktoren ⑧	86
4.2.9	Einsatzbereitschaft ⑨	88
4.3	Determinanten des Könnens zur Leistung	89
4.3.1	Einführung	89
4.3.2	Eignung ⑫	89
4.3.3	Arbeitsbedingungen ⑩, ⑪	90
4.3.4	Leistungsverhalten und -ergebnis ⑭	93
4.4	Leistungskonsequenzen	95
4.4.1	Belohnungen ⑮	95
4.4.2	Anspruchsniveau ⑯	95
4.4.3	Zurechnung ⑰	96
4.4.4	Vergleiche ⑱	97
4.4.5	Arbeitszufriedenheit ⑲	97
4.4.6	Rückkopplungsprozesse ⑳	100
4.5	Zusammenhänge	100
<hr/>		
5	Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	105
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
<hr/>		
6	Mitarbeiterführung	155
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
<hr/>		
Teil 3	Primäre Personal-Managementsysteme	209
<hr/>		
1	Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt	211
<hr/>		
2	Informativische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)	217
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	Personalbedarfsdeckung	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	Auswahlinstrumente	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	Sonstige Instrumente	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
<hr/>		
4	Personalfreisetzung	361
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
<hr/>		
5	Personalentwicklung	387
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 Entwicklungsadressaten	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 (Versetzen)	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	499
5.4.5.6	Probleme	501
5.4.5.7	Transfersicherung	502
<hr/>		
6	Arbeitsbedingungen	509
6.1	Gestaltungsziele	510
6.2	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	512
6.3	Organisatorische Arbeitsgestaltung	518
6.3.1	Aufgabengestaltung	518
6.3.2	Arbeitszeitgestaltung	520
6.4	Technologische Gestaltung	531
<hr/>		
7	Anreizsysteme	535
7.1	Verständnis, Funktionen und Differenzierung	536
7.2	Vergütungssysteme	540
7.2.1	Grundlagen	540
7.2.2	Entgelt differenzierung	543
7.2.3	Entgeltformen	545
7.2.3.1	Klassische Entgeltformen	546
7.2.3.2	Variable Vergütung	555
7.2.4	Sozialleistungen	563
7.2.5	Betriebliche Altersversorgung	564
7.2.5.1	Begriff, Rechtsgrundlagen, Bedeutung und Stand der Entwicklung	564
7.2.5.2	Typen der betrieblichen Altersversorgung	565
7.2.5.3	Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung	566
7.2.5.4	Arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersversorgung	567
7.3	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung als ein System der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	568
7.3.1	Überblick über Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ..	569
7.3.2	Ziele von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen	572
7.3.3	Gestaltungselemente von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen	573
7.3.3.1	Überblick	573
7.3.3.2	Beteiligungsbasis	574
7.3.3.3	Gesamtquote	577
7.3.3.4	Individualquote	577
7.3.3.5	Anteilsverwendung und Kapitalbeteiligung	578
7.3.4	Rechtliche Aspekte	580
7.3.5	Cafeteria-Systeme	583
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	Sekundäre Personal-Managementsysteme	595
<hr/>		
1	Organisation des Personal-Managements	597
1.1	Problematik	597
1.2	Innere Organisation	599
1.3	Äußere Organisation	604
1.4	Entwicklungen	607
<hr/>		
2	Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personalmanagement	613
2.1	Begriff und Inhalt	613
2.2	Aufgaben der Personalverwaltung	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	Personalcontrolling	627
3.1	Grundkonzept des Controllings	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	Strategisches und operatives Personalcontrolling	633
3.2.4	Instrumente und Organisation des Personalcontrollings	635
3.2.4.1	Instrumente des Personalcontrollings	635
3.2.4.2	Organisatorische Einbindung des Personalcontrollings	637
3.3	Grenzen des Personalcontrollings	639
<hr/>		
4	Rechtliche Aspekte	643
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	Personal-Management und Unternehmungspolitik	661
<hr/>		
1	Einführung	663
<hr/>		
2	Unternehmungspolitik und -identität	665
2.1	Grundlegende Orientierungen der Unternehmungspolitik	666
2.2	Steuerungsgrößen einer Unternehmungsentwicklung	668

2.3	Unternehmungsidentität	669
2.3.1	Konzept	669
2.3.2	Unternehmungskonfiguration	669
2.3.3	Unternehmungsgeschichte	671
2.3.4	Unternehmenskultur	672
<hr/>		
3	Strategisch-orientiertes Personal-Management	677
<hr/>		
4	Besonderheiten internationaler Geschäftstätigkeit	687
4.1	Problematisierung	687
4.2	Formen und Strategien der Internationalisierung	688
4.3	Rahmenbedingungen für ein internationales Personal- Management	691
4.4	Erfolgswichtige Spezifika in Funktionsfeldern der Personalarbeit ..	698
<hr/>		
	Literaturverzeichnis	707
<hr/>		
	Sachregister	753