

LEHRBUCH

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

# Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen  
betrieblicher Personalarbeit

12. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

**Dafür vielen Dank!**

Personal-Management



Jürgen Berthel | Fred G. Becker

# Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Berthel (†)**

war bis zu seiner Emeritierung Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen.

**Univ.-Prof. Dr. Fred G. Becker**

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, an der Universität Bielefeld.

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter [www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de) (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.dnb.de/> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-7910-5216-8	Bestell-Nr. 20038-0003
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-7910-5217-5	Bestell-Nr. 20038-0101
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-7910-5218-2	Bestell-Nr. 20038-0152

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

### **Personal-Management**

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Januar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Covermotiv: © everything possible, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

## Vorwort zur 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage

Bei der vorliegenden 12. Auflage des Lehrbuchs »Personal-Management« handelt es sich um eine vollständig überarbeitete, ergänzte, aktualisierte, in Teilen komprimierte sowie in Details präzierte wie korrigierte Fassung.

Im Fokus stand wiederum die kritische Darstellung theoretisch-abstrakter wie empirischer Beiträge zum umfassenden Lehr- wie Forschungsgebiet der betrieblichen Personalarbeit in unterschiedlichen Arbeitsorganisationen. In den letzten Jahren sind dabei in der akademischen wie populärwissenschaftlichen Literatur vielfältige personalwirtschaftlich interessante Inhalte neu oder verstärkter als vorher diskutiert worden. Auf sie wurde inhaltlich eingegangen, zumindest sofern es sich nicht um temporäre Moden handelte. Die Übersicht über vielfältige theoretische Ansätze, Methoden, Instrumente wie Ideen bietet für die akademische Lehre in unterschiedlichen Studiengängen eine gute Basis für die Vermittlung in der Breite wie oft auch in der Tiefe. Für die betriebliche Praxis dient der Text zur Revitalisierung vorhandener Kenntnisse, aber auch zur Reflexion und gar Revision eingefahrener, veralteter und/oder ineffizienter Praktiken. Ermutigt durch viele entsprechende Rückmeldungen sind zudem die Einschübe zu »Meinung« verstärkt worden.

»Wen die Dankbarkeit geniert,  
Der ist übel dran;  
Denke, wer dich erst geführt,  
Wer für dich getan!«  
Johann Wolfgang von Goethe

Danken möchte ich auch diesmal meinen Mitarbeiter|innen, die mir bei manchen Aufgaben und in verschiedenen Phasen hilfreich zur Seite standen. Frau Jeannette Toumli hat viele Textteile und Abbildungen akribisch korrekturgelesen; sie war von daher am umfangreichsten in die Neubearbeitung einbezogen. Frau Dipl.-Kffr. Dr. Cornelia Meurer diskutierte mit mir zahlreiche Textinhalte. Sie sowie Dipl.-Kffr. Dr. Vanessa Bader, Michael Gutjahr, M. Sc., Kevin Lake, M. Sc., und Magdalena Köhne, M. Sc., lasen manche Textentwürfe inhaltlich, gaben Verbesserungsvorschläge, entwarfen auch einzelne kleine Texte selbstständig. Zudem stand mir Frau Viktoria Grüner, B. A., bei Bibliotheksarbeiten sowie der Prüfung einiger Kapitel, vieler Literaturquellen und -verweise entlastend zur Seite. Sie alle haben mich auf Fehler, weniger zweckmäßige Vorgehensweisen und Quellen aufmerksam gemacht. Ihnen allen bin ich von daher Dank schuldig.

»So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig, man muß [!] sie für fertig erklären, wenn man nach Zeit und Umständen das Mögliche getan hat.«  
Johann Wolfgang von Goethe

**Hinweis:** Ohne diskriminieren zu wollen, verwenden wir in diesem Lehrbuch bei der Benennung von Mitarbeitern, Arbeitnehmern und Managern fast ausschließlich die männliche Form. Wir wollen dadurch die ethisch-moralisch durchaus gerechtfertigten, unseres Erachtens aber unschönen Formen von »Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern«, »Mitarbeiter\*innen« oder »MitarbeiterInnen« vermeiden. Darüber hinaus haben wir versucht, in vielen Zusammenhängen eher neutrale Termini einzusetzen.

## Vorwort zur 1. Auflage

Mit Personal-Management wird zusammenfassend eine Summe von ganz unterschiedlichen Tätigkeiten bezeichnet. Zum einen solche, mit denen Menschen in Betrieben unmittelbar geführt werden (Führung des Personals: Verhaltenssteuerung); zum anderen auch solche der Schaffung von Regeln und Bedingungen, nach denen diese Verhaltenssteuerung ablaufen und mit denen das Leistungsverhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden soll (Führung für das Personal: Systemgestaltung).

Erkennbar ist Personal-Management in diesem Sinne in Betrieben stets gehandhabt worden, wenn auch wohl nur selten aufgrund eines systematischen und geschlossenen Konzeptes. Dass dies für Personal-Management zunehmende Bedeutung erlangt, wird in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis mehr und mehr gesehen. Die immer größer werdende Zahl von Betrieben, die für »Personal« ein eigenes Vorstandsressort einrichtet, liefert ein deutliches Indiz für diese Tatsache.

Dagegen hat sich die Betriebswirtschaftslehre mit den Tätigkeits- und Problemfeldern des Personal-Managements durchaus nicht im einem Maße beschäftigt und ihnen nicht den Stellenwert zugewiesen, wie es seiner deutlich wachsenden Praxisbedeutung entsprechen würde. Als selbstständige Teildisziplin in Form einer »Speziellen Betriebswirtschaftslehre« beginnt sich »Personal-Management« erst zu etablieren; einen eigens dafür eingerichteten Lehrstuhl gibt es erst an einer kleinen Zahl von deutschen Universitäten.

Daher werden mit diesem Buch verschiedene Ziele verfolgt:

1. Vermittlung eines möglichst umfassenden Überblicks über diese junge betriebswirtschaftliche Teildisziplin, d. h. über die Tätigkeits- und Problemfelder, die ihren Gegenstandsbereich ausmachen: über die in ihnen erzielten Forschungsergebnisse, über den derzeit erreichten Kenntnisstand;
2. erste Information für Nichtkenner der Materie, z. B. Studenten, für die auch eine Brücke zu den Praxisproblemen angestrebt ist;
3. Kenntniserweiterung für Spezialisten auf Teilgebieten, z. B. Wirtschaftspraktiker, die mit Personalproblemen befasst sind;
4. Anregung für weitere Studien und Kenntnisvertiefung; diesem Zweck in erster Linie dienen der Zitierapparat und das Literaturverzeichnis – gleichzeitig deuten sie das Ausmaß der wissenschaftlichen Fundierung des Personal-Managements an. [...]

Siegen, November 1978

Jürgen Berthel



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VI
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<b>Teil 1</b>	
<b>Grundlagen des Personal-Managements .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Grundlegung .....</b>	<b>3</b>
Wiederholungsfragen zu Kapitel 1 .....	10
<b>2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements .....</b>	<b>11</b>
2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses .....	11
2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme .....	32
2.3 Differenzielle Personalarbeit .....	34
2.4 Exkurs »Ausbildung zur Führungskraft und zum Personaler« .....	39
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 .....	42
<b>Teil 2</b>	
<b>Organizational Behavior .....</b>	<b>43</b>
<b>1 Grundmodell des Organizational Behaviors .....</b>	<b>45</b>
Wiederholungsfragen zu Kapitel 1 .....	48
<b>2 Ausgewählte Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten .....</b>	<b>49</b>
2.1 Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem .....	49
2.2 Menschenbilder: Konstrukte im Umgang mit Mitarbeitern .....	51
2.3 Verträge mit Mitarbeitern .....	56
2.4 Scientific Management .....	61
2.5 Human-Relations-Ansatz .....	62
2.6 Humanistische Ansätze .....	63
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 .....	64
<b>3 Motivationstheoretische Ansätze .....</b>	<b>65</b>
3.1 Ausgangsfragen zur Motivation .....	65
3.2 Inhaltstheorien der Motivation .....	73
3.2.1 Maslows Bedürfnishierarchie .....	74
3.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie .....	78
3.3 Kognitive Prozesstheorien der Motivation .....	80
3.3.1 Allgemeines .....	80
3.3.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom .....	82

3.3.3	Motivationsmodelle von Porter/Lawler und Lawler .....	85
3.3.4	Gleichheitstheorie von Adams .....	87
3.3.5	Zielsetzungstheorie von Locke .....	88
3.3.6	Selbstbestimmungstheorie von Deci/Ryan .....	90
3.3.7	Rubikon-Modell von Heckhausen/Gollwitzer .....	92
3.4	Ansätze zur Leistungsmotivation .....	94
3.4.1	Einstieg in die Leistungsmotivation .....	94
3.4.2	Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland .....	95
3.4.3	Risiko-Wahl-Modell von Atkinson .....	97
3.4.4	Attributionstheoretisches Modell von Weiner .....	101
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3 .....	103
<b>4</b>	<b>Das Leistungsdeterminantenkonzept .....</b>	<b>105</b>
4.1	Synthesekonzept .....	105
4.2	Determinanten des Wollens zur Leistung .....	109
4.2.1	Einstieg .....	109
4.2.2	Motive (Leistungsdeterminante 1) .....	110
4.2.3	Emotionen (2) .....	117
4.2.4	Einstellungen (3) .....	118
4.2.5	Valenz + Normen (4) .....	119
4.2.6	Erwartungen (5) (6) .....	121
4.2.7	Erfahrungen/Wahrnehmungen (7) .....	123
4.2.8	Selbstkonzept (8) .....	124
4.2.9	Persönlichkeitsfaktoren (9) .....	124
4.2.10	Motivation (10) .....	126
4.3	Determinanten des Könnens zur Leistung .....	127
4.3.1	Einführung .....	127
4.3.2	Eignung (12) .....	128
4.3.3	Arbeitsbedingungen (11) .....	129
4.3.4	Leistungsverhalten und -ergebnis (13) .....	133
4.4	Leistungskonsequenzen .....	134
4.4.1	Belohnungen (14) .....	134
4.4.2	Anspruchsniveau (15) .....	135
4.4.3	Zurechnung/Attribution (16) .....	136
4.4.4	Vergleiche (17) .....	136
4.4.5	Arbeitszufriedenheit (18) .....	137
4.4.6	Rückkopplungsprozesse (19) .....	140
4.5	Zusammenhänge .....	141
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4 .....	144

<b>5</b>	<b>Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze</b>	<b>145</b>
5.1	Allgemeines	145
5.2	Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen	146
5.3	Einflussvariablen der Gruppenarbeit	152
5.3.1	Determinantenkonzept der Gruppenarbeit	152
5.3.2	Inputvariablen	154
5.3.3	Prozessvariablen	158
5.3.3.1	Gruppenkohäsion	158
5.3.3.2	Normen und Standards	159
5.3.3.3	Rollen	160
5.3.3.4	Konflikte	162
5.3.3.5	Interaktion (gruppenspezifisches Verhalten)	168
5.3.4	Outputvariablen	179
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 5	181
<b>6</b>	<b>Personalführung</b>	<b>183</b>
6.1	Grundprobleme der Personalführung	184
6.1.1	Einführung	184
6.1.2	Begriff und Merkmale	186
6.1.3	Führungserfolg	195
6.2	Zur Führungsforschung	199
6.3	Führungsstiltypologien	201
6.3.1	Einführung	201
6.3.2	Eindimensionale Führungsstile	201
6.3.3	Zweidimensionale Führungsstile	204
6.3.4	Vieldimensionale Führungsstile	210
6.4	Führungstheoretische Ansätze und Konzepte	211
6.4.1	Eigenschaftstheorien der Führung	212
6.4.2	Situationstheorien der Führung	213
6.4.3	Verhaltenstheorien der Führung	223
6.4.4	Attributionstheorien	224
6.4.5	Weg-Ziel-Modell der Führung	228
6.4.6	Substitutionstheorien	231
6.4.7	»Full Range Leadership«-Theorie	236
6.4.8	Weitere führungstheoretische Konzepte	241
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	263
<b>Teil 3</b>		
	<b>Primäre Personal-Managementsysteme</b>	<b>265</b>
<b>1</b>	<b>Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)</b>	<b>267</b>
1.1	Begriff und Konzept	268
1.2	Arbeitsmarktforschung	273
1.2.1	Begriffe und Objekte	273

1.2.2	Analyse des internen Arbeitsbeschaffungsmarkts .....	276
1.2.3	Analyse des externen Arbeitsbeschaffungsmarkts .....	279
1.3	Arbeitsforschung .....	285
1.3.1	Begriffe und Konzept .....	285
1.3.2	Arbeitsplatzanalyse: Aufgaben- und Arbeits-, Bedingungs-, Rollenanalyse ..	286
1.3.3	Anforderungsanalyse .....	289
1.3.4	Arbeitsbewertung .....	295
1.4	Qualifikations- und Eignungsforschung .....	302
1.4.1	Begriff und Konzept .....	302
1.4.2	Qualifikations-, Kompetenz- und Eignungsprofile .....	305
1.4.3	Ansätze der Eignungsbeurteilung .....	310
1.4.3.1	Kritische Darstellung .....	310
1.4.3.2	Inhaltliche und methodische Ansprüche .....	316
1.4.3.3	Prinzipielle menschliche Beurteilungsfehler .....	318
1.4.4	Formen der Personalbeurteilung .....	322
1.4.4.1	Verständnis .....	322
1.4.4.2	Funktionen .....	324
1.4.4.3	Leistungsbeurteilung .....	326
1.4.4.4	Potenzialbeurteilung .....	341
1.5	Personalbedarfsermittlung .....	349
1.5.1	Begriff und Inhalt .....	349
1.5.2	Prozess .....	352
1.5.2.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs .....	352
1.5.2.2	Ermittlung des Personalbestands .....	357
1.5.2.3	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll-Ist-Vergleich) .....	360
1.5.3	Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung .....	362
1.6	Erforschung der Arbeitsbeziehungen .....	363
1.7	Evaluierungsforschung .....	365
1.7.1	Verständnis und Ziele .....	365
1.7.2	Methoden und Instrumente .....	369
1.7.3	Herausforderungen .....	371
1.7.4	Exkurs »People Analytics« .....	372
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1 .....	374
<b>2</b>	<b>Personalbedarfsdeckung .....</b>	<b>377</b>
2.1	Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung .....	377
2.2	Personalbeschaffung .....	382
2.2.1	Methoden der Personalbeschaffung .....	382
2.2.1.1	Kategorien .....	382
2.2.1.2	Interne Personalbeschaffung .....	384
2.2.1.3	Externe Personalbeschaffung .....	386
2.2.1.4	Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung .....	401
2.2.2	Personalmarketing und Employer Branding .....	405

2.3	Personalauswahl	420
2.3.1	Begriff, Bedeutung und Problematik der Personalauswahl	420
2.3.2	Qualifikationsanforderungen und Anforderungsprofil	431
2.3.3	Auswahlinstrumente	433
2.3.3.1	Überblick	433
2.3.3.2	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	436
2.3.3.3	Einsatz weiterer Instrumente zur Vorauswahl	451
2.3.3.4	Vorstellungsgespräch	460
2.3.3.5	Testverfahren	486
2.3.3.6	Assessment-Center	493
2.3.3.7	Sonstige Instrumente	503
2.3.4	Entscheidungsphase	506
2.3.5	Rechtliche Aspekte	511
2.4	Personaleinführung (Inplacement)	516
2.4.1	Verständnis, Begründung und Problemfelder	516
2.4.2	Ziele und Einführungsstrategien	521
2.4.3	Phasen der Personaleinführung	523
2.4.4	Einarbeitungsinstrumente	530
2.5	Personaleinsatz	532
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	533
<b>3</b>	<b>Personalbindung</b>	<b>535</b>
3.1	Verortung und Verständnis einer Querschnittsfunktion	535
3.2	Forschungsstand zur Personalbindung	542
3.3	Bindungsmanagement	545
3.4	Fazit	546
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	547
<b>4</b>	<b>Personalfreisetzung</b>	<b>549</b>
4.1	Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung	550
4.2	Ursachen der Personalfreisetzung	551
4.3	Planung der Personalfreisetzung	553
4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	554
4.4.1	Überblick	554
4.4.2	Vermeidung von Personalfreisetzung	555
4.4.3	Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung	556
4.4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	558
4.4.4.1	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestands	558
4.4.4.2	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestands	565
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4	578
<b>5</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>579</b>
5.1	Begriff, Objekte, Ziele, Basis	580
5.1.1	Begriff und Objekte	580

5.1.2	Ziele .....	584
5.1.3	Lerntheorien .....	586
5.1.3.1	Überblick .....	586
5.1.3.2	Klassische Lerntheorien .....	587
5.1.3.3	Theorien des organisationalen Lernens .....	596
5.2	Personalentwicklungskonzept .....	598
5.2.1	Konzeptionelle Personalentwicklung .....	598
5.2.2	Förderung von Selbstentwicklung .....	601
5.3	Prozessphasen der Personalentwicklung .....	603
5.3.1	Entwicklungsbedarfs- und Umfeldanalyse .....	603
5.3.1.1	Notwendigkeit von Analyse und Prognose .....	603
5.3.1.2	Erhebung des Entwicklungsbedarfs .....	605
5.3.1.3	Umweltanalyse und -prognose .....	609
5.3.2	Personalentwicklungsplanung .....	610
5.3.2.1	Differenzierung .....	610
5.3.2.2	Einstiegsqualifizierung .....	612
5.3.2.3	Anpassungsqualifizierung .....	619
5.3.2.4	Aufstiegsqualifizierung .....	620
5.3.3	Qualifizierungsphase .....	630
5.3.3.1	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden .....	630
5.3.3.2	Personalentwicklung am Arbeitsplatz (»Training-on-the-Job«) .....	632
5.3.3.3	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes (»Training-off-the-Job«) .....	643
5.3.3.4	Personalentwicklung neben dem Arbeitsplatz (»Training-near-the-Job«) .....	652
5.3.3.5	Personalentwicklung entlang des Arbeitsplatzes (»Training-along-the-Job«) .....	656
5.3.4	Evaluation .....	661
5.3.4.1	Zur Notwendigkeit .....	661
5.3.4.2	Ziele und Funktionen .....	663
5.3.4.3	Ansatzpunkte .....	664
5.3.4.4	Evaluationsinstrumente .....	670
5.3.4.5	Probleme .....	672
5.3.5	Transfermanagement .....	674
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 5 .....	681
<b>6</b>	<b>Anreizsysteme .....</b>	<b>683</b>
6.1	Verständnis, Funktionen und Differenzierung .....	684
6.2	Vergütungssysteme .....	691
6.2.1	Grundlagen .....	691
6.2.2	Entgelt differenzierung .....	695
6.2.3	Entgeltformen .....	700
6.2.3.1	Klassische Entgeltformen .....	700
6.2.3.2	Variable Vergütung .....	709
6.2.3.3	Exkurs: Beamtenbesoldung .....	718
6.2.4	Sozialleistungen .....	719
6.2.5	Nebenleistungen .....	720

6.2.5.1 Allgemeine Nebenleistungen .....	720
6.2.5.2 Betriebliche Altersversorgung .....	724
6.2.5.3 Mitarbeiterbeteiligung: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung .....	729
6.2.5.4 Cafeteria-Systeme .....	737
6.2.6 Aspekte der Führungskräftevergütung .....	739
6.3 Immaterielle Anreizsysteme .....	747
6.4 Resümee .....	753
Wiederholungsfragen zu Kapitel 6 .....	754
<b>Teil 4</b>	
<b>Sekundäre Personal-Managementsysteme .....</b>	<b>755</b>
<b>1 Strategisch-orientierte Personalarbeit .....</b>	<b>757</b>
<b>2 Personalplanung als Rahmen .....</b>	<b>759</b>
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 .....	766
<b>3 Organisation des Personal-Managements .....</b>	<b>767</b>
3.1 Problematik .....	767
3.2 Organisation des Personalbereichs .....	770
3.3 Einbindung des Personalbereichs in den Betrieb .....	778
3.4 Entwicklungen .....	782
Wiederholungsfragen zu Kapitel 3 .....	785
<b>4 Personalverwaltung .....</b>	<b>787</b>
4.1 Verständnis und Aufgaben .....	787
4.2 Personalinformationssysteme .....	792
4.3 Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben .....	795
Wiederholungsfragen zu Kapitel 4 .....	797
<b>5 Personalcontrolling .....</b>	<b>799</b>
5.1 Grundkonzept des Controllings .....	799
5.2 Zur Konzeption eines Personalcontrollings .....	800
5.2.1 Ziele, Begriff und Aufgaben .....	800
5.2.2 Bestandteile .....	802
5.2.3 Weitere Elemente .....	804
5.2.3.1 Strategisches und operatives Personalcontrolling .....	804
5.2.3.2 Ansätze und Instrumente .....	804
5.2.3.3 Organisatorische Einbindung .....	809
5.3 Grenzen .....	810
Wiederholungsfragen zu Kapitel 5 .....	811

<b>6</b>	<b>Arbeitsbedingungen</b>	<b>813</b>
6.1	Verständnis und Gestaltungsziele	814
6.2	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	817
6.3	Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung	826
6.3.1	Aufgabengestaltung	826
6.3.2	Arbeitszeitgestaltung	831
6.4	Technologische Gestaltung	850
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	854
<b>7</b>	<b>Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen</b>	<b>855</b>
7.1	Verständnis und Überblick	855
7.2	Grundzüge des Arbeitsrechts	856
7.3	Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements	864
7.3.1	Überblick	864
7.3.2	Mitbestimmung auf individueller Ebene	865
7.3.3	Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebliche Mitbestimmung)	865
7.3.4	Mitbestimmung auf Unternehmungsebene (Unternehmerische Mitbestimmung)	878
7.3.5	Mitbestimmung auf internationaler Ebene	881
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 7	882
<b>Teil 5</b>		
	<b>Spezielle Aspekte eines Personal-Managements</b>	<b>883</b>
<b>1</b>	<b>Strategisch-orientiertes Personal-Management</b>	<b>885</b>
1.1	Zusammenhang von strategischer Führung und Personal-Management	885
1.2	Verständnisse	887
1.2.1	Differenzierung	887
1.2.2	Langfristiges Personal-Management	888
1.2.3	Strategieorientiertes Personal-Management	888
1.2.4	Strategisch-orientiertes Personal-Management	891
1.3	Personal-Management und geplanter Wandel	897
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	902
<b>2</b>	<b>Internationales Personal-Management</b>	<b>903</b>
2.1	Zur Notwendigkeit	903
2.2	Strategien eines internationalen Personal-Managements	904
2.3	Implikationen für Personal-Managementsysteme	907
2.3.1	Grundlegendes	907
2.3.2	Personalplanung und -bedarfsdeckung	910
2.3.3	Entsendung von Expatriates und Impatriates	915
2.3.4	Personalentwicklung	921
2.3.5	Vergütungssysteme	924



---

2.3.6 Personalführung .....	926
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 .....	929
<b>3 Ethik im Personal-Management .....</b>	<b>931</b>
3.1 Ethik im Betrieb .....	931
3.2 Zugänge zur Ethik .....	934
3.3 Personalethik .....	937
3.4 Wirtschaftliche versus soziale Effizienz? .....	941
Wiederholungsfragen zu Kapitel 3 .....	944
Literaturverzeichnis .....	945
Stichwortverzeichnis .....	989
Die Autoren .....	999



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Personal im engeren und im weiteren Sinne: Arbeitnehmergruppen.....	10
Abb. 1-2:	Entwicklungsphasen der betrieblichen Personalarbeit (seit 1948).....	16
Abb. 1-3a:	Begriffszusammenhang des Personal-Managements .....	16
Abb. 1-3b:	Überblick über die Personalführung i. w. S. ....	18
Abb. 1-3c:	Überblick über das Personal-Management .....	20
Abb. 1-4:	Strukturierungstheorie und Personal-Management .....	22
Abb. 1-5:	Personalbezogene Ressourcen.....	24
Abb. 1-6:	Ressourcenarten und Kriterienanforderungen.....	26
Abb. 1-7:	Systematisierung von Erfolgsgrößen des Personal-Managements .....	27
Abb. 1-8:	Personal-Management als wissenschaftliche Disziplin.....	31
Abb. 1-9:	Personal-Managementsystem mit seinen Teilsystemen .....	33
Abb. 1-10:	Substitutionsprinzip der Mitarbeiterbehandlung.....	36
Abb. 2-1:	Grundmodell des Organizational Behaviors.....	46
Abb. 2-2:	Annahmen der Theorien X und Y nach McGregor .....	52
Abb. 2-3:	Sich selbst verstärkende Effekte (Theorie X- und Y-Schleifen) .....	53
Abb. 2-4:	Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen nach Schein.....	54
Abb. 2-5:	Typen von Vorgesetzten in Bezug auf das Menschenbild.....	55
Abb. 2-6:	Vertragsarten einer Arbeitsbeziehung .....	57
Abb. 2-7:	Erfüllung von Verträgen und ihre Konsequenzen .....	60
Abb. 2-8:	Zusammenhänge von Motiv, Motivation, Volition und Verhalten .....	69
Abb. 2-9:	Beispielhafte Anreize und Beiträge im Rahmen der Anreiz- Beitrags-Theorie .....	70
Abb. 2-10:	Einflussfaktoren von Teilnahme-, Bleibe- und Austrittsentscheidungen gemäß der Anreiz-Beitrags-Theorie.....	70
Abb. 2-11:	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	74
Abb. 2-12:	Zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit nach Herzberg .....	78
Abb. 2-13:	Grundformel des Ansatzes von Vroom u. a.....	81
Abb. 2-14:	Zusammenhänge des VIE-Modells nach Vroom.....	83
Abb. 2-15:	Formelhafte Aussagen Vrooms .....	84
Abb. 2-16:	Erwartungs-Valenz-Modell von Porter/Lawler.....	85
Abb. 2-17:	Prinzipien der Verteilungsgerechtigkeit.....	87
Abb. 2-18:	<b>Zielsetzungstheorie:</b> Wirkmechanismen und Moderatoren.....	90
Abb. 2-19:	Vergleich kognitiver Prozesstheorien.....	92
Abb. 2-20:	Rubikon-Modell .....	93
Abb. 2-21:	Gelernte Bedürfnisse nach McClelland .....	96
Abb. 2-22:	Risiko-Wahl-Modell nach Atkinson.....	98
Abb. 2-23:	Erfolgs- und misserfolgsmotivierte Motivation nach Atkinson .....	99
Abb. 2-24:	Weiners Modell der Attribution leistungsbezogener Ergebnisse .....	101
Abb. 2-25:	Leistungsdeterminantenkonzept .....	108

Abb. 2-26:	Zusammenhang von Motiv und Motivation .....	111
Abb. 2-27:	Motivarten.....	112
Abb. 2-28:	Kontinuum der Selbstbestimmung (intrinsische bis extrinsische Motivation).....	117
Abb. 2-29:	»Big Five«-Modell der Persönlichkeit.....	125
Abb. 2-30:	»Job Characteristics Model« nach Hackman/Oldham.....	132
Abb. 2-31:	Zustandekommen der Arbeitszufriedenheit.....	138
Abb. 2-32:	Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverhaltensfolgen .....	139
Abb. 2-33:	Rahmenmodell zur Identifikation, Motivation und Remotivation .....	143
Abb. 2-34:	Differenzierung von formaler und informaler Gruppe .....	151
Abb. 2-35:	Input-Output-Modell mit zentralen Einflussvariablen der Arbeit in Gruppen .....	153
Abb. 2-36:	Zentrale Merkmale von Gruppen.....	157
Abb. 2-37:	Verschiedene Rollenerwartungen .....	161
Abb. 2-38:	Dynamik einer Konfliktepisode .....	166
Abb. 2-39:	Konflikthandhabungsstile .....	167
Abb. 2-40:	Typische Gruppenphasen im Zeitablauf .....	169
Abb. 2-41:	Groupthink-Modell .....	171
Abb. 2-42:	Richtungen der Personalführung .....	188
Abb. 2-43:	Formen der »Führung von unten« .....	190
Abb. 2-44:	Ebenen der Personalführung.....	193
Abb. 2-45:	Rahmenmodell der Personalführung.....	195
Abb. 2-46:	Funktionen und Variablen von Führungstheorien.....	199
Abb. 2-47:	Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt.....	203
Abb. 2-48:	Zentrale Inhalte der Ohio-Dimensionen .....	204
Abb. 2-49:	Beziehungen zwischen »Consideration« und »Initiating Structure«.....	207
Abb. 2-50:	Managerial Grid (Verhaltensgitter) .....	208
Abb. 2-51:	Vieldimensionaler Analyseansatz von Führungssituation und -stil.....	211
Abb. 2-52:	Aussagen des Kontingenzmodells nach Fiedler .....	214
Abb. 2-53:	Differenzierung der Basisstile nach der Effizienz der jeweiligen Verhaltensausrprägung .....	217
Abb. 2-54:	Situatives Führungsmodell von Hersey/Blanchard.....	218
Abb. 2-55:	Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton .....	220
Abb. 2-56:	Attributionstheoretisches Modell der Reaktionen eines Führers auf schlechte Leistungen eines Mitarbeiters.....	228
Abb. 2-57:	Weg-Ziel-Theorie und ihre Elemente.....	230
Abb. 2-58:	Situationsadäquates Führungsverhalten nach House .....	230
Abb. 2-59:	Prozesse und Medien sozialer Kontrolle organisatorischen Handelns nach Türk .....	232
Abb. 2-60:	Führungssubstitute nach Kerr/Mathews/Jermier.....	234
Abb. 2-61:	Komponenten transformationaler Führerschaft .....	238
Abb. 2-62:	Vergleich transformationaler und transaktionaler Führung .....	239
Abb. 2-63:	»Full Range Leadership«-Theorie: Zusammenwirken transformationaler und transaktionaler Führung.....	240

<b>Abb. 2–64:</b>	»Full Range Leadership«-Theorie: Führungsstile nach Effektivität und Aktivität der Führenden .....	241
<b>Abb. 2–65:</b>	Modell des Idiosynkrasiekredit-Ansatzes der Führung.....	242
<b>Abb. 2–66:</b>	Ambidextre Führung: Merkmale von Exploitation und Exploration.....	244
<b>Abb. 2–67:</b>	Bezugsrahmen der authentischen Führung .....	248
<b>Abb. 2–68:</b>	Ausgewählte Anforderungen an Führungskräfte im virtuellen Kontext .....	254
<b>Abb. 2–69:</b>	Bezugsrahmen des »Bad Leadership«: Determinanten und Dimensionen .....	259
<b>Abb. 2–70:</b>	Führungsdilemmata nach Neuberger .....	262
<b>Abb. 3–1:</b>	Bereiche, Objekte und Instrumente der betrieblichen Personalforschung .....	270
<b>Abb. 3–2:</b>	Typen von Fragestellungen der betrieblichen Personalforschung .....	271
<b>Abb. 3–3:</b>	Differenzierung der Arbeitsmärkte mit möglichen Arbeitsmarktsegmenten Abgrenzung des Kompetenzentzentrums .....	275
<b>Abb. 3–4:</b>	Unterschiedliche Altersstrukturen (am fiktiven Beispiel) .....	277
<b>Abb. 3–5:</b>	Beispiele einer umfassenden Mitarbeiterbefragung .....	279
<b>Abb. 3–6:</b>	Teilbereiche der Arbeitsforschung .....	286
<b>Abb. 3–7:</b>	Anforderungsarten des Genfer Schemas .....	290
<b>Abb. 3–8:</b>	Beispielformular für ein Anforderungsprofil.....	291
<b>Abb. 3–9:</b>	Item-Beispiele aus dem Fragebogen zur Arbeitsanalyse .....	293
<b>Abb. 3–10:</b>	Methodenvergleich unterschiedlicher Anforderungsanalysen.....	294
<b>Abb. 3–11:</b>	Standardverfahren der Arbeitsbewertung .....	296
<b>Abb. 3–12:</b>	Schematische Darstellung des Entgeltgruppenverfahrens.....	297
<b>Abb. 3–13:</b>	Schema einer Arbeitsbewertung nach dem Stufenwertzahlverfahren .....	299
<b>Abb. 3–14:</b>	Prozess der Arbeitsbewertung.....	299
<b>Abb. 3–15:</b>	Bewertungskriterien nach Hay .....	300
<b>Abb. 3–16:</b>	Beispiel des Stufenwertzahlverfahrens aus dem ERA zum Anforderungsmerkmal »Handlungs- und Entscheidungsspielraum«.....	302
<b>Abb. 3–17:</b>	Formen der personalen Eignungsforschung.....	304
<b>Abb. 3–18:</b>	Abgrenzung des Kompetenz- zum Qualifikationsbegriff.....	306
<b>Abb. 3–19:</b>	Kompetenzarten.....	308
<b>Abb. 3–20:</b>	Eignung: Zusammenhang zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen .....	308
<b>Abb. 3–21:</b>	Ansätze der Eignungsbeurteilung .....	311
<b>Abb. 3–22:</b>	Prozess der situativen Verhaltensfassung und -beobachtung .....	314
<b>Abb. 3–23:</b>	Analyseebenen der Qualifikations- und Eignungsforschung .....	315
<b>Abb. 3–24:</b>	Überblick über Beurteilungsfehler .....	318
<b>Abb. 3–25:</b>	Fehlerhafte Deutung singulärer Personenmerkmale .....	321
<b>Abb. 3–26:</b>	360°-Beurteilung .....	324
<b>Abb. 3–27:</b>	Funktionen einer Personalbeurteilung .....	325
<b>Abb. 3–28:</b>	Leistungsbeurteilungsverfahren .....	328
<b>Abb. 3–29:</b>	Bewertungsformular eines merkmalsorientierten Einstufungsverfahrens .....	331
<b>Abb. 3–30:</b>	Beispiel einer Verhaltenserwartungsskala.....	333

<b>Abb. 3-31:</b>	Beispiel einer Verhaltensbeobachtungsskala (Ausschnitt) .....	334
<b>Abb. 3-32:</b>	MbO und integrierte Leistungsbeurteilung.....	336
<b>Abb. 3-33a:</b>	Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens .....	337
<b>Abb. 3-33b:</b>	Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens (Fortsetzung) .....	338
<b>Abb. 3-33c:</b>	Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens .....	339
<b>Abb. 3-34:</b>	Differenzierung des Qualifikationspotenzials.....	342
<b>Abb. 3-35:</b>	Prinzip der Potenzialbeurteilung.....	343
<b>Abb. 3-36:</b>	Verfahren zur Potenzialbeurteilung.....	344
<b>Abb. 3-37:</b>	»Human Resource«-Portfolio.....	348
<b>Abb. 3-38:</b>	Haupteinflussgrößen auf den Personalbedarf.....	351
<b>Abb. 3-39:</b>	Hilfsmittel der Personalbedarfsermittlungskennzahlen je nach Branche oder Abteilung .....	354
<b>Abb. 3-40:</b>	Ablauf der Personalbedarfsplanung .....	362
<b>Abb. 3-41:</b>	Fokuse einer Evaluierungsforschung.....	367
<b>Abb. 3-42:</b>	Mögliche Maßgrößen für eine HR-Balanced-Scorecard .....	370
<b>Abb. 3-43:</b>	HMC:21®-Modell.....	373
<b>Abb. 3-44:</b>	Kriterien und Kriteiereigenschaften in Bewertungsprozessen .....	381
<b>Abb. 3-45:</b>	Personalbedarfsdeckungskette i. e. S.....	381
<b>Abb. 3-46:</b>	Interne und externe Personalbeschaffungsmethoden und -maßnahmen .....	383
<b>Abb. 3-47:</b>	Überblick über Social-Media-Plattformen im E-Rekruting (Auswahl) .....	396
<b>Abb. 3-48:</b>	Rechtsbeziehungen innerhalb der Arbeitnehmerüberlassung.....	399
<b>Abb. 3-49:</b>	Interne und externe Personalbeschaffungsmethoden im Vergleich .....	402
<b>Abb. 3-50:</b>	Zusammenhänge zwischen der Bestimmung von Zielgruppen und der Wahl von Personalbeschaffungsmethoden und -instrumenten .....	403
<b>Abb. 3-51:</b>	Überblick über das Personalmarketing .....	405
<b>Abb. 3-52:</b>	Prinzipielles Vorgehen zur Arbeitgeberpositionierung .....	407
<b>Abb. 3-53:</b>	Merkmale einer Arbeitgebermarke.....	411
<b>Abb. 3-54:</b>	Übersicht (Auswahl) über Labels und Wettbewerber zu »Guten Arbeitgebern« .....	418
<b>Abb. 3-55:</b>	Wirkungen erwartungssenkender Maßnahmen im Rahmen einer realistischen Tätigkeitsvorschau .....	419
<b>Abb. 3-56:</b>	Personalauswahlkette.....	423
<b>Abb. 3-57:</b>	Potenzielle Fehler bei der Personalauswahlentscheidung .....	424
<b>Abb. 3-58:</b>	Unterschiedliche Eignungsgrade.....	425
<b>Abb. 3-59:</b>	Ansätze zur Bewerberbeurteilung .....	429
<b>Abb. 3-60:</b>	Vorgehensweisen bei simulations- und biografischen Ansätzen (Fokus: Verhalten) .....	430
<b>Abb. 3-61:</b>	Beispielformular zur Eignungsbewertung .....	433
<b>Abb. 3-62:</b>	Instrumente der Personalauswahl (Überblick nach Phasen).....	434

<b>Abb. 3-63:</b>	Instrumente der Personalauswahl (Überblick nach Ansätzen der Bewerberbeurteilung) .....	434
<b>Abb. 3-64:</b>	Bewerbungsunterlagen: Zur Bedeutung formaler Kriterien bei der Vorauswahl in der Praxis.....	439
<b>Abb. 3-65:</b>	Bewerbungsschreiben und -foto: Zur Bedeutung bei der Vorauswahl in der Praxis .....	441
<b>Abb. 3-66:</b>	Potenzielle Fehlinterpretationen bei der Lebenslaufanalyse .....	443
<b>Abb. 3-67:</b>	Lebenslaufanalyse: Bewertungskriterien aus Sicht der Praxis .....	444
<b>Abb. 3-68:</b>	Zeugnisanalysen u. Ä.: Bewertungskriterien aus der Sicht der Praxis.....	448
<b>Abb. 3-69:</b>	Zur Aussagekraft von Bewerbungsunterlagen (Zusammenfassung).....	451
<b>Abb. 3-70:</b>	Prinzipien zweckmäßiger Auswahlinterviews .....	463
<b>Abb. 3-71:</b>	Prozess der sozialen Urteilsbildung im Auswahlinterview .....	463
<b>Abb. 3-72:</b>	Arten von Vorstellungsgesprächen.....	465
<b>Abb. 3-73:</b>	Prognostische Validität unstrukturierter und strukturierter Einstellungsinterviews.....	466
<b>Abb. 3-74:</b>	Verhaltensdreieck des biografischen und des situativen Interviews .....	472
<b>Abb. 3-75:</b>	Situatives Problem und situative Fragen .....	473
<b>Abb. 3-76:</b>	Beispielhafte Fragekomplexe von biografischen Interviews.....	477
<b>Abb. 3-77:</b>	Biografische Fragen zur Anforderungsdimension »Teamfähigkeit«.....	478
<b>Abb. 3-78:</b>	Situative und biografische Interviews.....	479
<b>Abb. 3-79:</b>	Interviewmodule des multimodalen Interviews .....	481
<b>Abb. 3-80:</b>	Beispiel einer Checkliste für einen idealtypischen Interviewablauf.....	485
<b>Abb. 3-81:</b>	Überblick über ausgewählte Testverfahren .....	492
<b>Abb. 3-82:</b>	Grundprinzipien der Assessment-Center-Technik.....	494
<b>Abb. 3-83:</b>	Ablauf eines Gruppen-Assessment-Centers.....	498
<b>Abb. 3-84:</b>	Simulationsorientierte Verfahrensarten (des Assessment-Centers) .....	499
<b>Abb. 3-85:</b>	Taxonomie für biografische Daten.....	505
<b>Abb. 3-86:</b>	Eignungsfeststellung: Fit auf mehreren Ebenen.....	509
<b>Abb. 3-87:</b>	Externe Personalbeschaffung und Personalauswahl – Zentrale rechtliche Aspekte .....	512
<b>Abb. 3-88:</b>	Zentrale rechtliche Regelungen der externen Personalbeschaffung.....	513
<b>Abb. 3-89:</b>	Zentrale rechtliche Regelungen der Personalauswahl.....	514
<b>Abb. 3-90:</b>	Fragerecht des Arbeitgebers .....	515
<b>Abb. 3-91:</b>	Verständnis und Prozess der Personaleinführung i. w. S. ....	524
<b>Abb. 3-92:</b>	Zentrale Aspekte der Personaleinführung i. e. S. ....	527
<b>Abb. 3-93:</b>	Personalbindung und Bindungsmanagement .....	537
<b>Abb. 3-94:</b>	Bindungsportfolio auf Basis von Kompetenz- und Potenzialeinschätzungen.....	540
<b>Abb. 3-95:</b>	Beispielhaftes Konzept eines Bindungsmanagements .....	546
<b>Abb. 3-96:</b>	Phasen der Personalfreisetzung .....	554
<b>Abb. 3-97:</b>	Alternativen der Personalfreisetzung .....	558
<b>Abb. 3-98:</b>	Regelungen zur Kurzarbeit.....	563
<b>Abb. 3-99:</b>	Einordnung der Personalentwicklung .....	583
<b>Abb. 3-100:</b>	Überblick über lerntheoretische Ansätze.....	587

Abb. 3-101:	Prozess des Modell-Lernens .....	591
Abb. 3-102:	System der Personalentwicklung.....	599
Abb. 3-103:	Überblick zu Ermittlungsverfahren des Personalentwicklungsbedarfs .....	605
Abb. 3-104:	Instrumente zur Bedarfsanalyse und -prognose .....	607
Abb. 3-105:	Teilbereiche und Richtungen der Personalentwicklung .....	611
Abb. 3-106:	Das duale System der Berufsausbildung .....	615
Abb. 3-107:	Varianten des dualen Studiums.....	616
Abb. 3-108:	Laufbahnformen (Karriereentwicklungsmöglichkeiten).....	624
Abb. 3-109:	Charakteristik traditioneller und neuer Karrieremodelle .....	630
Abb. 3-110:	Methoden und Instrumente der Personalentwicklung .....	631
Abb. 3-111:	Varianten des Understudy-Instruments.....	634
Abb. 3-112:	Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode .....	635
Abb. 3-113:	Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung .....	637
Abb. 3-114:	Gestaltungsparameter von Job Rotation .....	640
Abb. 3-115:	Vergleich alternativer Personalentwicklungsmaßnahmen.....	652
Abb. 3-116:	Formen des Coachings.....	658
Abb. 3-117:	Prozess des Coachings.....	659
Abb. 3-118:	Evaluationsebenen und -bereiche.....	667
Abb. 3-119:	Modell der Transferlücke .....	675
Abb. 3-120:	Phasen der Transfersicherung.....	678
Abb. 3-121:	Transferprobleme und -hemmnisse: Beispiele.....	679
Abb. 3-122:	Transfermodell .....	680
Abb. 3-123:	Begründungen für den Nichteinsatz eines Transfermanagements .....	681
Abb. 3-124:	Ebenen von Anreizsystemen.....	684
Abb. 3-125:	Anreizarten .....	686
Abb. 3-126:	Funktionen betrieblicher Anreizsysteme .....	688
Abb. 3-127:	Betriebliches Anreizsystem und seine Elemente .....	689
Abb. 3-128:	Überblick über die Kategorien der Personalkosten.....	693
Abb. 3-129:	Prinzipien der Entgeltgerechtigkeit.....	699
Abb. 3-130:	Entgelt- und Stückkostenverlauf bei Zeitlohn .....	701
Abb. 3-131:	Tarifliche Entgeltgruppen (am Beispiel vom ERA-Pfalz).....	703
Abb. 3-132:	Arten von Zusatzprämien.....	707
Abb. 3-133:	Differenzierung erfolgs- und leistungsorientierter Vergütungssysteme .....	711
Abb. 3-134:	Zur Variabilität von Vergütungen.....	713
Abb. 3-135:	Alternative Formen der Entgeltsteigerung.....	714
Abb. 3-136:	Generelle Probleme variabler Vergütung.....	715
Abb. 3-137:	Verdrängungseffekt.....	717
Abb. 3-138:	Beispielhafte Amtsbezeichnungen nach Besoldungsordnungen .....	719
Abb. 3-139:	Arten betrieblicher Zusatzleistungen (Auswahl).....	723
Abb. 3-140:	Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung.....	726
Abb. 3-141:	Elemente und Gestaltungsformen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen .....	732
Abb. 3-142:	Anreizkonflikte.....	737
Abb. 3-143:	Bandbreitenmodell.....	741



<b>Abb. 3–144:</b>	Bemessungsgrundlagen der Managemententlohnung.....	744
<b>Abb. 3–145:</b>	Anreizbedingungen: Zweifache Wirkung.....	748
<b>Abb. 4–1:</b>	Integrierte Personalplanung.....	761
<b>Abb. 4–2:</b>	System der Personalplanung.....	762
<b>Abb. 4–3:</b>	Potenzielle Einsatzbereiche der Künstlichen Intelligenz (KI) im Personal-Management.....	764
<b>Abb. 4–4:</b>	Verrichtungsorientierte Primärorganisation des Personalressorts .....	771
<b>Abb. 4–5:</b>	Objektorientierte Primärorganisation des Personalressorts (Referentenmodell) .....	773
<b>Abb. 4–6:</b>	Rangorientierte Primärorganisation des Personalressorts (integriertes HR-Geschäftsmodell) .....	774
<b>Abb. 4–7:</b>	Generelle Vor- und Nachteile der Grundformen der Innenstrukturierung des Personalbereichs .....	775
<b>Abb. 4–8:</b>	Rollenmodell des Personalbereichs nach Ulrich .....	779
<b>Abb. 4–9:</b>	Einbindung des Referentensystems in den Gesamtbetrieb .....	780
<b>Abb. 4–10:</b>	Wertschöpfungscenter »Personal« .....	783
<b>Abb. 4–11:</b>	Grundaufbau einer digitalen Personalakte .....	789
<b>Abb. 4–12:</b>	Allgemeine Vor- und Nachteile des externen Outsourcings .....	797
<b>Abb. 4–13:</b>	Beispiele inputorientierter Kennzahlen .....	802
<b>Abb. 4–14:</b>	Ebenen des Personalcontrollings.....	804
<b>Abb. 4–15:</b>	Aufgaben, Phasen, Ziele und Kennzahlen der Personalbedarfsdeckung.....	807
<b>Abb. 4–16:</b>	Übersicht über die Arbeitsbedingungen und ihre Einflussfaktoren .....	815
<b>Abb. 4–17:</b>	Bereiche der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung .....	818
<b>Abb. 4–18:</b>	Zusammenhang zwischen (Personal-)Arbeit und Gesundheit .....	829
<b>Abb. 4–19:</b>	Grundsätzliche Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (Stand 2021).....	832
<b>Abb. 4–20:</b>	Prinzipielle Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung .....	834
<b>Abb. 4–21:</b>	Starre und flexible Arbeitszeitvariationen.....	835
<b>Abb. 4–22:</b>	Übersicht über Arbeitszeitmodelle .....	836
<b>Abb. 4–23:</b>	Zentrale Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitstrukturen.....	837
<b>Abb. 4–24:</b>	Beispiel eines Arbeitszeitkontos mit Ampelsystem .....	839
<b>Abb. 4–25:</b>	Arbeit und Arbeitsplätze 4.0.....	854
<b>Abb. 4–26:</b>	Überblick über die deutsche Arbeitsrechtsordnung .....	857
<b>Abb. 4–27:</b>	Wahl und Zusammensetzung des Betriebsrats.....	867
<b>Abb. 4–28:</b>	Rechte des Betriebsrats im Überblick .....	868
<b>Abb. 4–29:</b>	Gegenstände betrieblicher Mitbestimmung .....	869
<b>Abb. 4–30:</b>	Überblick über die zentralen Regelungen der Gesetze zur Mitbestimmung auf Unternehmensebene.....	880
<b>Abb. 5–1:</b>	Michigan-Konzept des »Strategic Human Resource Managements« .....	889
<b>Abb. 5–2:</b>	Personalorientierung bei unterschiedlichen Strategien .....	890
<b>Abb. 5–3:</b>	Harvard-Konzept des »Human Resource Managements« .....	891
<b>Abb. 5–4:</b>	Personal-Management und strategische Entscheidungen .....	892
<b>Abb. 5–5:</b>	Modell eines strategischen »Human Resource Cycle« .....	893

<b>Abb. 5-6:</b>	ERPG-Modell und Personalstrategien .....	906
<b>Abb. 5-7:</b>	Kulturdimensionen nach Hofstede .....	909
<b>Abb. 5-8:</b>	International qualitativ unterschiedlicher Personalbedarf .....	911
<b>Abb. 5-9:</b>	Konsequenzen unterschiedlicher Personalbeschaffungsstrategien .....	912
<b>Abb. 5-10:</b>	Formen des Auslandseinsatzes von Expatriates und Impatriates.....	916
<b>Abb. 5-11:</b>	Idealtypischer Entsendeprozess.....	918
<b>Abb. 5-12:</b>	Erfolgsperspektiven in der Reintegrationsforschung.....	921
<b>Abb. 5-13:</b>	International unterschiedliche Personalentwicklung.....	922
<b>Abb. 5-14:</b>	Internationale Vergütungssysteme: Tendenzaussagen zur Ausrichtung.....	925
<b>Abb. 5-15:</b>	Zusammenfassender Überblick über die Führungsdimensionen nach Clustern.....	928
<b>Abb. 5-16:</b>	Beispielhafte Maßnahmen zur kulturellen Verankerung der Internationalität.....	929
<b>Abb. 5-17:</b>	Ebenenmodell der Ethik .....	932

---

# Teil 1

## Grundlagen des Personal- Managements



# 1 Grundlegung

## LEITFRAGEN

- In welchen Betriebsformen und bei welchen Betriebsgrößen ist Personalarbeit eigentlich relevant?
- Welche verschiedenen »Stakeholder« hat die betriebliche Personalarbeit, und welche Interessen verfolgen diese?
- Was ist eigentlich Humankapital?
- Wer zählt zum Personal?

## TERMINOLOGIE

### Terminus, Begriff und Definition

Im alltäglichen Sprachgebrauch – auch an der Hochschule – werden die Ausdrücke »Terminus/Termini«, »Begriff« und »Definition« immer wieder synonym, durcheinander, uneinheitlich, inkonsistent und/oder ungenau verwendet. Dabei ist es ganz einfach:

*Terminus* ist der sprachliche Ausdruck (die »Unternehmung«), *Begriff* der damit verbundene Sinngehalt (»Die Unternehmung ist ein sozio-technisches System, das im Wesentlichen erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgt.«). Ein solcher Begriff wird mithilfe einer *Definition* sprachlich eingeführt – indem der gerade angeführte Satz zur Unternehmung inhaltlich formuliert wird. Eine *Begriffsexplikation* erläutert schriftlich den definierten Begriff – entweder indem auf die einzelnen Begriffsinhalte eingegangen wird und/oder im Vergleich zu anderen Begriffen die Sinnhaftigkeit des gewählten Begriffs erarbeitet wird. Ein *Begriffssystem* schließlich ist die komplementäre Zu-, Über- und Unterordnung verschiedener, zueinander in Beziehung stehender Begriffe (z. B. Betrieb, Unternehmung, Industrieunternehmung; Beurteilung, Leistungsbeurteilung, Leistungsbewertung).

Warum legt man Wert auf eine solche Differenzierung? Nun, die sprachliche Vielfalt ist in jeder Sprache enorm. Beispielsweise wird in der Betriebswirtschaftslehre, wenn von »Unternehmungen« gesprochen wird, eine Vielzahl an Termini verwendet: Unternehmung, Unternehmen, Betrieb, Organisation, Firma ... Diese verschiedenen Termini können durchaus alle den gleichen Begriffsinhalt haben (= das Gleiche mit unterschiedlichen Bezeichnungen meinen). Sie können aber auch jeweils etwas anderes ausdrücken (Beispiel: Betrieb meint etwas anderes als Unternehmung.). Wenn zwei (oder mehr) Personen sich miteinander verständigen wollen, dann ist es sinnvoll, dass jeder weiß, was der andere mit bestimmten Ausdrücken meint. Es geht weniger um sprachliche Vereinheitlichung, sondern vor allem um gegenseitiges Verständnis. In einem Lehrbuch – als zunächst einseitiger Kommunikationsversuch – liegt die Last vor allem bei den Autoren. Diese sollten zentrale Termini und Begriffe explizit aufgreifen und erläutern, wie sie von ihnen verstanden und verwendet werden. Der Leser ist dabei nicht gezwungen, die gleichen Termini und Begriffe zu ver-

wenden. Er versteht sie aber – sofern es eine explizite, systematisch angewendete und komplementäre Verwendung hiervon gibt (vgl. Becker, F. G., 2004a, S. 86 ff.).

Die Inhalte des vorliegenden Textes beruhen auf der Annahme, dass »gutes« respektive situationsangemessenes Personal-Management einen Beitrag zur betrieblichen Zielerreichung leistet. Diese Auffassung ist weit verbreitet, nicht jedoch die Ansichten hinsichtlich der Größe und Bedeutung dieses Beitrags. Hier wird die *Überzeugung* vertreten, dass der Zielerreichungsbeitrag des Personal-Managements (als betriebliche Tätigkeit) im Zusammenwirken mit den Mitarbeitern (als betriebliche Ressource) ein wesentlicher ist. Eindeutig belegen kann man ehrlicherweise – trotz mancher empirischen Studien (vgl. Gmür/Schwerdt, 2005; Eisenhardt, 2012; Jiang et al., 2012; Stock-Homburg/Herrmann/Bieling, 2009; Lee/Chen/Chen, 2018; Stock-Homburg/Groß, 2019, S. 35 ff.) – diese Überzeugung nicht. Die Einflussfaktoren in der Realität sind so vielfältig und vor allem interdependent, dass man weder eine solche Annahme eindeutig »beweisen« noch widerlegen kann.

Betriebe: Formen  
und Größen

In weiten Teilen der Betriebswirtschaftslehre werden als Betriebe alle diejenigen Institutionen bezeichnet, in denen aufgrund einheitlicher Planung Aktivitäten zur Erreichung der Ziele dieser Institutionen durchgeführt werden. Die Weite der Begriffsfassung bringt es mit sich, dass eine große Vielzahl von Betriebsformen existiert: Private und öffentliche Haushalte zählen ebenso dazu wie Unternehmungen, Vereine, Verbände, militärische, kulturelle, soziale und kirchliche Einrichtungen sowie andere Formen von Non-Profit-Organisationen. Diese weite Fassung erweist sich auch für das in diesem Buch zu behandelnde Problemfeld als zweckmäßig: Tätigkeiten und Probleme des Personal-Managements treten grundsätzlich in jeder Betriebsform auf, sobald mehrere für die Erfüllung der betrieblichen Ziele angestellte Personen beschäftigt werden. Sicherlich gibt es Unterschiede zwischen solchen Unternehmungen und verschiedenen Non-Profit-Organisationen, die unterschiedliche Ausprägungen von personellen Teilsystemen zur Folge haben. Solche Unterschiede bestehen aber auch zwischen kleineren und größeren Betrieben, zwischen Dienstleistungs- und Industriebetrieben, zwischen Chemie- und Maschinenbaubetrieben usw. Die Situationsbedingungen und entsprechend passende personelle Ausprägungen sind unterschiedlich, die Grundsätze der Personalarbeit sind allerdings für alle gleich. Von daher bezieht sich der Text hier prinzipiell auf alle Betriebe.

## TERMINOLOGIE

### **Betrieb, Unternehmen, Unternehmung, Organisation ...?**

Letztlich ist es wohl eine »Geschmacksfrage«, welche der obigen Termini wie definiert und in ein Begriffssystem eingebracht (oder auch nicht) werden. Wir orientieren uns hier daran, dass Betriebe (synonym dazu: Organisationen im institutionellen Sinne) den Oberbegriff darstellen. Unternehmungen stellen als erwerbswirtschaftlich orientierte Betriebe eine Unterform dar. Prinzipiell richtet sich das Buch an alle Betriebe, schließlich beschäftigen sie alle Personal. Personal-Management in Unternehmungen als erwerbswirtschaftliche Institutionen gestaltet sich allein aufgrund der systemimmanenten Zielsetzung der Gewinnerzielung in manchen Bereichen