

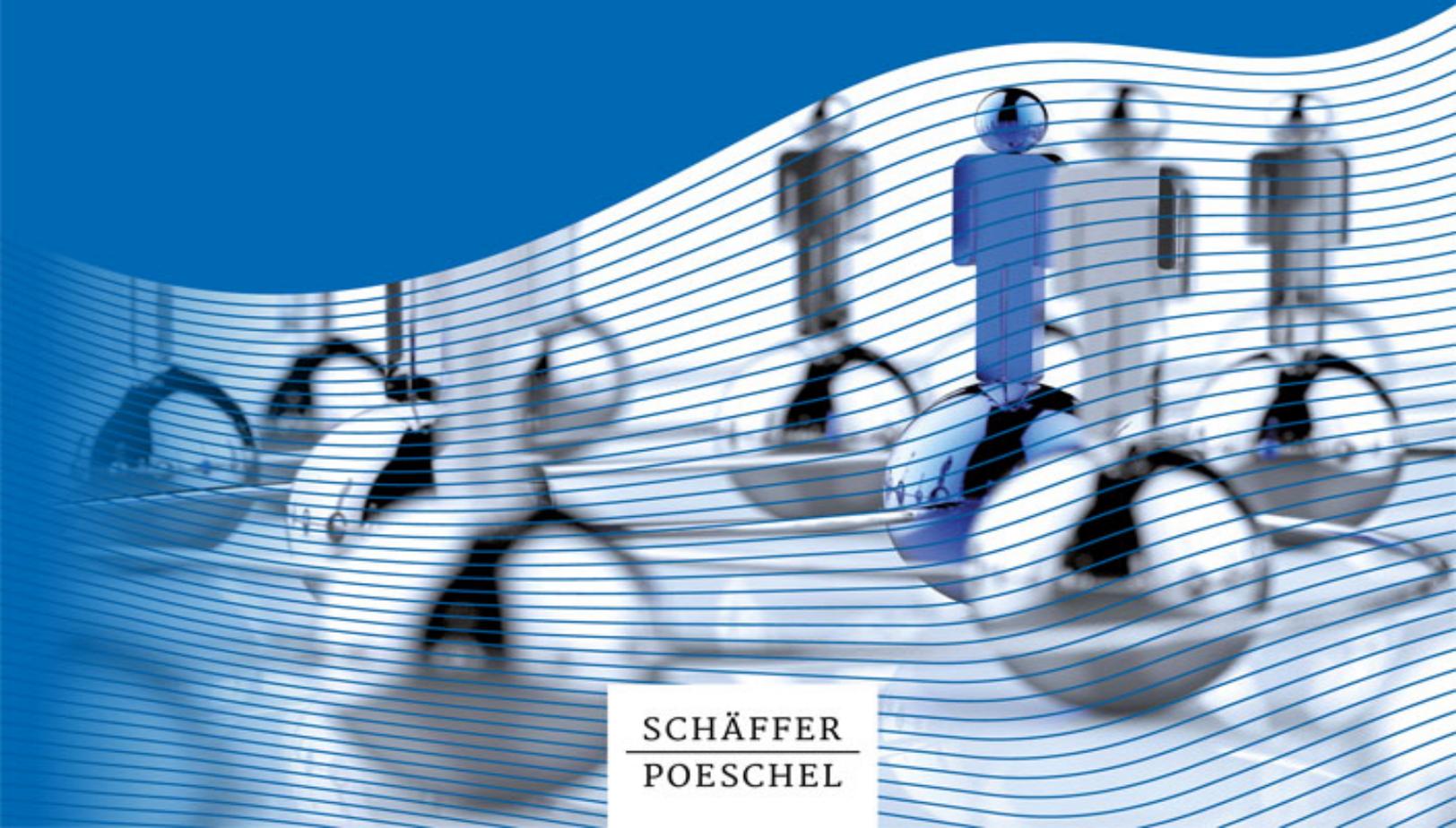
LEHRBUCH

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

12. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort zur 12., überarbeiteten](#)

[Vorwort zur 1. Auflage](#)

[Abbildungsverzeichnis](#)

[Teil 1 Grundlagen des Personal-Managements](#)

[1 Grundlegung](#)

[Wiederholungsfragen zu Kapitel 1](#)

[2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements](#)

[2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses](#)

[2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme](#)

[2.3 Differenzielle Personalarbeit](#)

[2.4 Exkurs »Ausbildung zur Führungskraft und zum Personaler«](#)

[Wiederholungsfragen zu Kapitel 2](#)

[Teil 2 Organizational Behavior](#)

[1 Grundmodell des Organizational Behaviors](#)

[Wiederholungsfragen zu Kapitel 1](#)

[2 Ausgewählte Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten](#)

[2.1 Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem](#)

[2.2 Menschenbilder: Konstrukte im Umgang mit Mitarbeitern](#)

[2.3 Verträge mit Mitarbeitern](#)

[2.4 Scientific Management](#)

[2.5 Human-Relations-Ansatz](#)

2.6 Humanistische Ansätze

Wiederholungsfragen zu Kapitel 2

3 Motivationstheoretische Ansätze

3.1 Ausgangsfragen zur Motivation

3.2 Inhaltstheorien der Motivation

3.2.1 Maslows Bedürfnishierarchie

3.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

3.3 Kognitive Prozesstheorien der Motivation

3.3.1 Allgemeines

3.3.2 Valenz-Instrumentalitäts- Erwartungs-Modell von Vroom

3.3.3 Motivationsmodelle von Porter/Lawler und Lawler

3.3.4 Gleichheitstheorie von Adams

3.3.5 Zielsetzungstheorie von Locke

3.3.6 Selbstbestimmungstheorie von Deci/Ryan

3.3.7 Rubikon-Modell von Heckhausen/Gollwitzer

3.4 Ansätze zur Leistungsmotivation

3.4.1 Einstieg in die Leistungsmotivation

3.4.2 Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland

3.4.3 Risiko-Wahl-Modell von Atkinson

3.4.4 Attributionstheoretisches Modell von Weiner

Wiederholungsfragen zu Kapitel 3

4 Das Leistungsdeterminantenkonzept

4.1 Synthesekonzept

4.2 Determinanten des Wollens zur Leistung

4.2.1 Einstieg

4.2.2 Motive (Leistungsdeterminante 1)

4.2.3 Emotionen (2)

4.2.4 Einstellungen (3)

4.2.5 Valenz + Normen (4)

4.2.6 Erwartungen (5)_(6)

4.2.7 Erfahrungen/Wahrnehmungen (7)

4.2.8 Selbstkonzept (8)

4.2.9 Persönlichkeitsfaktoren (9)

4.2.10 Motivation (10)

4.3 Determinanten des Könnens zur
Leistung

4.3.1 Einführung

4.3.2 Eignung (12)

4.3.3 Arbeitsbedingungen (11)

4.3.4 Leistungsverhalten und -ergebnis
(13)

4.4 Leistungskonsequenzen

4.4.1 Belohnungen (14)

4.4.2 Anspruchsniveau (15)

4.4.3 Zurechnung/Attribution (16)

4.4.4 Vergleiche (17)

4.4.5 Arbeitszufriedenheit (18)

4.4.6 Rückkopplungsprozesse (19)

4.5 Zusammenhänge

Wiederholungsfragen zu Kapitel 4

5 Gruppenarbeit - theoretische
Erklärungsansätze

5.1 Allgemeines

5.2 Begriff, Arten und Merkmale von
Gruppen

5.3 Einflussvariablen der Gruppenarbeit

5.3.1 Determinantenkonzept der
Gruppenarbeit

5.3.2 Inputvariablen

5.3.3 Prozessvariablen

5.3.3.1 Gruppenkohäsion

5.3.3.2 Normen und Standards

5.3.3.3 Rollen

5.3.3.4 Konflikte

5.3.3.5 Interaktion

(gruppenspezifisches Verhalten)

5.3.4 Outputvariablen

Wiederholungsfragen zu Kapitel 5

6 Personalführung

6.1 Grundprobleme der Personalführung

6.1.1 Einführung

6.1.2 Begriff und Merkmale

6.1.3 Führungserfolg

6.2 Zur Führungsforschung

6.3 Führungsstiltypologien

6.3.1 Einführung

6.3.2 Eindimensionale Führungsstile

6.3.3 Zweidimensionale Führungsstile

6.3.4 Vieldimensionale Führungsstile

6.4 Führungstheoretische Ansätze und

Konzepte

6.4.1 Eigenschaftstheorien der Führung

6.4.2 Situationstheorien der Führung

6.4.3 Verhaltenstheorien der Führung

6.4.4 Attributionstheorien

6.4.5 Weg-Ziel-Modell der Führung

6.4.6 Substitutionstheorien

6.4.7 »Full Range Leadership«-Theorie

6.4.8 Weitere führungstheoretische

Konzepte

Wiederholungsfragen zu Kapitel 6

Teil 3 Primäre Personal-Managementsysteme

1 Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)

1.1 Begriff und Konzept

1.2 Arbeitsmarktforschung

1.2.1 Begriffe und Objekte

1.2.2 Analyse des internen

Arbeitsbeschaffungsmarkts

- 1.2.3 Analyse des externen Arbeitsbeschaffungsmarkts**
- 1.3 Arbeitsforschung**
 - 1.3.1 Begriffe und Konzept**
 - 1.3.2 Arbeitsplatzanalyse: Aufgaben- und Arbeits-, Bedingungs-, Rollenanalyse**
 - 1.3.3 Anforderungsanalyse**
 - 1.3.4 Arbeitsbewertung**
- 1.4 Qualifikations- und Eignungsforschung**
 - 1.4.1 Begriff und Konzept**
 - 1.4.2 Qualifikations-, Kompetenz- und Eignungsprofile**
 - 1.4.3 Ansätze der Eignungsbeurteilung**
 - 1.4.3.1 Kritische Darstellung**
 - 1.4.3.2 Inhaltliche und methodische Ansprüche**
 - 1.4.3.3 Prinzipielle menschliche Beurteilungsfehler**
 - 1.4.4 Formen der Personalbeurteilung**
 - 1.4.4.1 Verständnis**
 - 1.4.4.2 Funktionen**
 - 1.4.4.3 Leistungsbeurteilung**
 - 1.4.4.4 Potenzialbeurteilung**
- 1.5 Personalbedarfsermittlung**
 - 1.5.1 Begriff und Inhalt**
 - 1.5.2 Prozess**
 - 1.5.2.1 Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs**
 - 1.5.2.2 Ermittlung des Personalbestands**
 - 1.5.2.3 Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll-Ist-Vergleich)**
 - 1.5.3 Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung**

1.6 Erforschung der Arbeitsbeziehungen

1.7 Evaluierungsforschung

1.7.1 Verständnis und Ziele

1.7.2 Methoden und Instrumente

1.7.3 Herausforderungen

1.7.4 Exkurs »People Analytics«

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1

2 Personalbedarfsdeckung

2.1 Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung

2.2 Personalbeschaffung

2.2.1 Methoden der Personalbeschaffung

2.2.1.1 Kategorien

2.2.1.2 Interne Personalbeschaffung

2.2.1.3 Externe Personalbeschaffung

2.2.1.4 Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung

2.2.2 Personalmarketing und Employer Branding

2.3 Personalauswahl

2.3.1 Begriff, Bedeutung und Problematik der Personalauswahl

2.3.2 Qualifikationsanforderungen und Anforderungsprofil

2.3.3 Auswahlinstrumente

2.3.3.1 Überblick

2.3.3.2 Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

2.3.3.3 Einsatz weiterer Instrumente zur Vorauswahl

2.3.3.4 Vorstellungsgespräch

2.3.3.5 Testverfahren

2.3.3.6 Assessment-Center

2.3.3.7 Sonstige Instrumente

2.3.4 Entscheidungsphase

2.3.5 Rechtliche Aspekte

2.4 Personaleinführung (Inplacement)

2.4.1 Verständnis, Begründung und
Problemfelder

2.4.2 Ziele und Einführungsstrategien

2.4.3 Phasen der Personaleinführung

2.4.4 Einarbeitungsinstrumente

2.5 Personaleinsatz

Wiederholungsfragen zu Kapitel 2

3 Personalbindung

3.1 Verortung und Verständnis einer
Querschnittsfunktion

3.2 Forschungsstand zur Personalbindung

3.3 Bindungsmanagement

3.4 Fazit

Wiederholungsfragen zu Kapitel 3

4 Personalfreisetzung

4.1 Begriff, Objekte und Ziele der
Personalfreisetzung

4.2 Ursachen der Personalfreisetzung

4.3 Planung der Personalfreisetzung

4.4 Alternativen der Personalfreisetzung

4.4.1 Überblick

4.4.2 Vermeidung von
Personalfreisetzung

4.4.3 Kriterien zur Beurteilung von
Alternativen der Personalfreisetzung

4.4.4 Alternativen der
Personalfreisetzung

4.4.4.1 Personalfreisetzung ohne
Reduktion des Personalbestands

4.4.4.2 Personalfreisetzung mit
Reduktion des Personalbestands

Wiederholungsfragen zu Kapitel 4

5 Personalentwicklung

5.1 Begriff, Objekte, Ziele, Basis

5.1.1 Begriff und Objekte

5.1.2 Ziele

5.1.3 Lerntheorien

5.1.3.1 Überblick

5.1.3.2 Klassische Lerntheorien

5.1.3.3 Theorien des organisationalen Lernens

5.2 Personalentwicklungskonzept

5.2.1 Konzeptionelle

Personalentwicklung

5.2.2 Förderung von Selbstentwicklung

5.3 Prozessphasen der Personalentwicklung

5.3.1 Entwicklungsbedarfs- und Umfeldanalyse

5.3.1.1 Notwendigkeit von Analyse und Prognose

5.3.1.2 Erhebung des Entwicklungsbedarfs

5.3.1.3 Umweltanalyse und - prognose

5.3.2 Personalentwicklungsplanung

5.3.2.1 Differenzierung

5.3.2.2 Einstiegsqualifizierung

5.3.2.3 Anpassungsqualifizierung

5.3.2.4 Aufstiegsqualifizierung

5.3.3 Qualifizierungsphase

5.3.3.1 Auswahl der Personalentwicklungsmethoden

5.3.3.2 Personalentwicklung am Arbeitsplatz (»Training-on-the- Job«)

5.3.3.3 Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes (»Training-off-the-Job«)

5.3.3.4 Personalentwicklung neben dem Arbeitsplatz (»Training-near-the-Job«).

5.3.3.5 Personalentwicklung entlang des Arbeitsplatzes (»Training-along-the-Job«).

5.3.4 Evaluation

5.3.4.1 Zur Notwendigkeit

5.3.4.2 Ziele und Funktionen

5.3.4.3 Ansatzpunkte

5.3.4.4 Evaluationsinstrumente

5.3.4.5 Probleme

5.3.5 Transfermanagement

Wiederholungsfragen zu Kapitel 5

6 Anreizsysteme

6.1 Verständnis, Funktionen und Differenzierung

6.2 Vergütungssysteme

6.2.1 Grundlagen

6.2.2 Entgeltdifferenzierung

6.2.3 Entgeltformen

6.2.3.1 Klassische Entgeltformen

6.2.3.2 Variable Vergütung

6.2.3.3 Exkurs: Beamtenbesoldung

6.2.4 Sozialleistungen

6.2.5 Nebenleistungen

6.2.5.1 Allgemeine Nebenleistungen

6.2.5.2 Betriebliche

Altersversorgung

6.2.5.3 Mitarbeiterbeteiligung:

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung

6.2.5.4 Cafeteria-Systeme

6.2.6 Aspekte der

Führungskräftevergütung

6.3 Immaterielle Anreizsysteme

6.4 Resümee

Wiederholungsfragen zu Kapitel 6

Teil 4 Sekundäre Personal-Managementsysteme

1 Strategisch-orientierte Personalarbeit

2 Personalplanung als Rahmen

Wiederholungsfragen zu Kapitel 2

3 Organisation des Personal-Managements

3.1 Problematik

3.2 Organisation des Personalbereichs

3.3 Einbindung des Personalbereichs in den Betrieb

3.4 Entwicklungen

Wiederholungsfragen zu Kapitel 3

4 Personalverwaltung

4.1 Verständnis und Aufgaben

4.2 Personalinformationssysteme

4.3 Outsourcing von

Personalverwaltungsaufgaben

Wiederholungsfragen zu Kapitel 4

5 Personalcontrolling

5.1 Grundkonzept des Controllings

5.2 Zur Konzeption eines

Personalcontrollings

5.2.1 Ziele, Begriff und Aufgaben

5.2.2 Bestandteile

5.2.3 Weitere Elemente

5.2.3.1 Strategisches und operatives Personalcontrolling

5.2.3.2 Ansätze und Instrumente

5.2.3.3 Organisatorische Einbindung

5.3 Grenzen

Wiederholungsfragen zu Kapitel 5

6 Arbeitsbedingungen

6.1 Verständnis und Gestaltungsziele

6.2 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

6.3 Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung

6.3.1 Aufgabengestaltung

6.3.2 Arbeitszeitgestaltung

6.4 Technologische Gestaltung

Wiederholungsfragen zu Kapitel 6

7 Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen

7.1 Verständnis und Überblick

7.2 Grundzüge des Arbeitsrechts

7.3 Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements

7.3.1 Überblick

7.3.2 Mitbestimmung auf individueller Ebene

7.3.3 Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebliche Mitbestimmung)

7.3.4 Mitbestimmung auf Unternehmungsebene

(Unternehmerische Mitbestimmung)

7.3.5 Mitbestimmung auf internationaler Ebene

Wiederholungsfragen zu Kapitel 7

Teil 5 Spezielle Aspekte eines Personal-Managements

1 Strategisch-orientiertes Personal-Management

1.1 Zusammenhang von strategischer Führung und Personal-Management

1.2 Verständnisse

1.2.1 Differenzierung

1.2.2 Langfristiges Personal-Management

1.2.3 Strategieorientiertes Personal-Management

1.2.4 Strategisch-orientiertes Personal-Management

1.3 Personal-Management und geplanter Wandel

- Wiederholungsfragen zu Kapitel 1
- 2 Internationales Personal-Management
 - 2.1 Zur Notwendigkeit
 - 2.2 Strategien eines internationalen Personal-Managements
 - 2.3 Implikationen für Personal-Managementsysteme
 - 2.3.1 Grundlegendes
 - 2.3.2 Personalplanung und -bedarfsdeckung
 - 2.3.3 Entsendung von Expatriates und Impatriates
 - 2.3.4 Personalentwicklung
 - 2.3.5 Vergütungssysteme
 - 2.3.6 Personalführung
- Wiederholungsfragen zu Kapitel 2
- 3 Ethik im Personal-Management
 - 3.1 Ethik im Betrieb
 - 3.2 Zugänge zur Ethik
 - 3.3 Personalethik
 - 3.4 Wirtschaftliche versus soziale Effizienz?
- Wiederholungsfragen zu Kapitel 3
- Literaturverzeichnis
- Literaturverzeichnis_1
- Stichwortverzeichnis
- Die Autoren

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!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht
GmbH

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 (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.

Print:	ISBN 978-3-7910-5216-8	Bestell-Nr. 20038-0003
ePub:	ISBN 978-3-7910-5217-5	Bestell-Nr. 20038-0101
ePDF:	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

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

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

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

»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

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 korrektur gelesen; 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.

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

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Personal im engeren und im weiteren Sinne: Arbeitnehmergruppen

Abb. 1-2: Entwicklungsphasen der betrieblichen Personalarbeit (seit 1948)

Abb. 1-3a: Begriffszusammenhang des Personal-Managements

Abb. 1-3b: Überblick über die Personalführung i. w. S

Abb. 1-3c: Überblick über das Personal-Management

Abb. 1-4: Strukturierungstheorie und Personal-Management

Abb. 1-5: Personalbezogene Ressourcen

Abb. 1-6: Ressourcenarten und Kriterienanforderungen

Abb. 1-7: Systematisierung von Erfolgsgrößen des Personal-Managements

Abb. 1-8: Personal-Management als wissenschaftliche Disziplin

Abb. 1-9: Personal-Managementsystem mit seinen Teilsystemen

Abb. 1-10: Substitutionsprinzip der Mitarbeiterbehandlung

Abb. 2-1: Grundmodell des Organizational Behaviors

Abb. 2-2: Annahmen der Theorien X und Y nach McGregor

Abb. 2-3: Sich selbst verstärkende Effekte (Theorie X- und Y-Schleifen)

Abb. 2-4: Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen nach Schein

Abb. 2-5: Typen von Vorgesetzten in Bezug auf das Menschenbild

Abb. Vertragsarten einer Arbeitsbeziehung

2-6:

Abb. Erfüllung von Verträgen und ihre Konsequenzen

2-7:

Abb. Zusammenhänge von Motiv, Motivation, Volition und Verhalten

2-8:

Abb. Beispielhafte Anreize und Beiträge im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie

2-9:

Abb. Einflussfaktoren von Teilnahme-, Bleibe- und Austrittsentscheidungen gemäß der Anreiz-Beitrags-Theorie

2-10:

Abb. Bedürfnispyramide nach Maslow

2-11:

Abb. Zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit nach

2-12: Herzberg

Abb. Grundformel des Ansatzes von Vroom u. a

2-13:

Abb. Zusammenhänge des VIE-Modells nach Vroom

2-14:

Abb. Formelhafte Aussagen Vrooms

2-15:

Abb. Erwartungs-Valenz-Modell von Porter/Lawler

2-16:

Abb. Prinzipien der Verteilungsgerechtigkeit

2-17:

Abb. **Zielsetzungstheorie:** Wirkmechanismen und Moderatoren

2-18:

Abb. Vergleich kognitiver Prozesstheorien

2-19:

Abb. Rubikon-Modell

2-20:

Abb. Gelernte Bedürfnisse nach McClelland

2-21:

Abb. Risiko-Wahl-Modell nach Atkinson

2-22:

Abb. Erfolgs- und misserfolgsmotivierte Motivation nach Atkinson

2-23:

Abb. Weiners Modell der Attribution leistungsbezogener Ergebnisse

2-24:

Abb. Leistungsdeterminantenkonzept

2-25:

Abb. Zusammenhang von Motiv und Motivation

2-26:

Abb. Motivarten

2-27:

Abb. Kontinuum der Selbstbestimmung (intrinsische bis extrinsische

2-28: Motivation)

Abb. »Big Five«-Modell der Persönlichkeit

2-29:

Abb. »Job Characteristics Model« nach Hackman/Oldham

2-30:

Abb. Zustandekommen der Arbeitszufriedenheit

2-31:

Abb. Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverhaltensfolgen

2-32:

Abb. Rahmenmodell zur Identifikation, Motivation und Remotivation

2-33:

Abb. Differenzierung von formaler und informaler Gruppe

2-34:

Abb. Input-Output-Modell mit zentralen Einflussvariablen der Arbeit in

2-35: Gruppen

Abb. Zentrale Merkmale von Gruppen

2-36:

Abb. Verschiedene Rollenerwartungen

2-37:

Abb. Dynamik einer Konfliktepisode

2-38:

Abb. Konflikthandhabungsstile

2-39:

Abb. Typische Gruppenphasen im Zeitablauf

2-40:

Abb. Groupthink-Modell

2-41:

Abb. Richtungen der Personalführung

2-42:

Abb. Formen der »Führung von unten«

2-43:

Abb. Ebenen der Personalführung

2-44:

Abb. Rahmenmodell der Personalführung

2-45:

Abb. Funktionen und Variablen von Führungstheorien

2-46:

Abb. Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt

2-47:

Abb. Zentrale Inhalte der Ohio-Dimensionen

2-48:

Abb. Beziehungen zwischen »Consideration« und »Initiating Structure«

2-49:

Abb. Managerial Grid (Verhaltensgitter)

2-50:

Abb. Vieldimensionaler Analyseansatz von Führungssituation und -stil

2-51:

Abb. Aussagen des Kontingenzmodells nach Fiedler

2-52:

Abb. Differenzierung der Basisstile nach der Effizienz der jeweiligen

2-53: Verhaltensausrprägung

Abb. Situatives Führungsmodell von Hersey/Blanchard

2-54:

Abb. Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton

2-55:

Abb. Attributionstheoretisches Modell der Reaktionen eines Führers auf

2-56: schlechte Leistungen eines Mitarbeiters

Abb. Weg-Ziel-Theorie und ihre Elemente

2-57:

Abb. Situationsadäquates Führungsverhalten nach House

2-58:

Abb. Prozesse und Medien sozialer Kontrolle organisatorischen Handelns

2-59: nach Türk

Abb. Führungssubstitute nach Kerr/Mathews/Jermier

2-60:

Abb. Komponenten transformationaler Führerschaft

2-61:

Abb. Vergleich transformationaler und transaktionaler Führung

2-62:

Abb. »Full Range Leadership«-Theorie: Zusammenwirken transformationaler

2-63: und transaktionaler Führung

Abb. »Full Range Leadership«-Theorie: Führungsstile nach Effektivität und

2-64: Aktivität der Führenden

Abb. Modell des Idiosynkrasiekredit-Ansatzes der Führung

2-65:

Abb. Ambidextre Führung: Merkmale von Exploitation und Exploration

2-66:

Abb. Bezugsrahmen der authentischen Führung

2-67:

- Abb. 2-68:** Ausgewählte Anforderungen an Führungskräfte im virtuellen Kontext
- Abb. 2-69:** Bezugsrahmen des »Bad Leadership«: Determinanten und Dimensionen
- Abb. 2-70:** Führungsdilemmata nach Neuberger
- Abb. 3-1:** Bereiche, Objekte und Instrumente der betrieblichen Personalforschung
- Abb. 3-2:** Typen von Fragestellungen der betrieblichen Personalforschung
- Abb. 3-3:** Differenzierung der Arbeitsmärkte mit möglichen
Arbeitsmarktsegmentabgrenzung des Kompetenzzentren
- Abb. 3-4:** Unterschiedliche Altersstrukturen (am fiktiven Beispiel)
- Abb. 3-5:** Beispiele einer umfassenden Mitarbeiterbefragung
- Abb. 3-6:** Teilbereiche der Arbeitsforschung
- Abb. 3-7:** Anforderungsarten des Genfer Schemas
- Abb. 3-8:** Beispielformular für ein Anforderungsprofil
- Abb. 3-9:** Item-Beispiele aus dem Fragebogen zur Arbeitsanalyse
- Abb. 3-10:** Methodenvergleich unterschiedlicher Anforderungsanalysen
- Abb. 3-11:** Standardverfahren der Arbeitsbewertung
- Abb. 3-12:** Schematische Darstellung des Entgeltgruppenverfahrens
- Abb. 3-13:** Schema einer Arbeitsbewertung nach dem Stufenwertzahlverfahren
- Abb. 3-14:** Prozess der Arbeitsbewertung
- Abb. 3-15:** Bewertungskriterien nach Hay
- Abb. 3-16:** Beispiel des Stufenwertzahlverfahrens aus dem ERA zum
Anforderungsmerkmal »Handlungs- und Entscheidungsspielraum«
- Abb. 3-17:** Formen der personalen Eignungsforschung
- Abb.** Abgrenzung des Kompetenz- zum Qualifikationsbegriff

3-18:

Abb. [Kompetenzarten](#)

3-19:

Abb. [Eignung: Zusammenhang zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen](#)

3-20:

Abb. [Ansätze der Eignungsbeurteilung](#)

3-21:

Abb. [Prozess der situativen Verhaltenserfassung und -beobachtung](#)

3-22:

Abb. [Analyseebenen der Qualifikations- und Eignungsforschung](#)

3-23:

Abb. [Überblick über Beurteilungsfehler](#)

3-24:

Abb. [Fehlerhafte Deutung singulärer Personenmerkmale](#)

3-25:

Abb. [360°-Beurteilung](#)

3-26:

Abb. [Funktionen einer Personalbeurteilung](#)

3-27:

Abb. [Leistungsbeurteilungsverfahren](#)

3-28:

Abb. [Bewertungsformular eines merkmalsorientierten Einstufungsverfahrens](#)

3-29:

Abb. [Beispiel einer Verhaltenserwartungsskala](#)

3-30:

Abb. [Beispiel einer Verhaltensbeobachtungsskala \(Ausschnitt\)](#)

3-31:

Abb. [MbO und integrierte Leistungsbeurteilung](#)

3-32:

Abb. [Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens](#)

3-33a:

Abb. [Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens \(Fortsetzung\)](#)

3-33b:

Abb. [Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens](#)

3-33c:

Abb. [Differenzierung des Qualifikationspotenzials](#)

3-34:

- Abb.** Prinzip der Potenzialbeurteilung
3-35:
- Abb.** Verfahren zur Potenzialbeurteilung
3-36:
- Abb.** »Human Resource«-Portfolio
3-37:
- Abb.** Haupteinflussgrößen auf den Personalbedarf
3-38:
- Abb.** Hilfsmittel der Personalbedarfsermittlungskennzahlen je nach Branche oder Abteilung
3-39:
- Abb.** Ablauf der Personalbedarfsplanung
3-40:
- Abb.** Fokuse einer Evaluierungsforschung
3-41:
- Abb.** Mögliche Maßgrößen für eine HR-Balanced-Scorecard
3-42:
- Abb.** HMC:21®-Modell
3-43:
- Abb.** Kriterien und Kriterieneigenschaften in Bewertungsprozessen
3-44:
- Abb.** Personalbedarfsdeckungskette i. e. S
3-45:
- Abb.** Interne und externe Personalbeschaffungsmethoden und -maßnahmen
3-46:
- Abb.** Überblick über Social-Media-Plattformen im E-Rekruting (Auswahl)
3-47:
- Abb.** Rechtsbeziehungen innerhalb der Arbeitnehmerüberlassung
3-48:
- Abb.** Interne und externe Personalbeschaffungsmethoden im Vergleich
3-49:
- Abb.** Zusammenhänge zwischen der Bestimmung von Zielgruppen und der Wahl von Personalbeschaffungsmethoden und -instrumenten
3-50:
- Abb.** Überblick über das Personalmarketing
3-51:
- Abb.** Prinzipielles Vorgehen zur Arbeitgeberpositionierung
3-52:
- Abb.** Merkmale einer Arbeitgebermarke
3-53:
- Abb.** Übersicht (Auswahl) über Labels und Wettbewerber zu »Guten Arbeitgebern«
3-54:
- Abb.** Wirkungen erwartungssenkender Maßnahmen im Rahmen einer

- 3-55:** [realistischen Tätigkeitsvorschau](#)
- Abb. 3-56:** [Personalauswahlkette](#)
- Abb. 3-57:** [Potenzielle Fehler bei der Personalauswahlentscheidung](#)
- Abb. 3-58:** [Unterschiedliche Eignungsgrade](#)
- Abb. 3-59:** [Ansätze zur Bewerberbeurteilung](#)
- Abb. 3-60:** [Vorgehensweisen bei simulations- und biografischen Ansätzen \(Fokus: Verhalten\)](#)
- Abb. 3-61:** [Beispielformular zur Eignungsbewertung](#)
- Abb. 3-62:** [Instrumente der Personalauswahl \(Überblick nach Phasen\)](#)
- Abb. 3-63:** [Instrumente der Personalauswahl \(Überblick nach Ansätzen der Bewerberbeurteilung\)](#)
- Abb. 3-64:** [Bewerbungsunterlagen: Zur Bedeutung formaler Kriterien bei der Vorauswahl in der Praxis](#)
- Abb. 3-65:** [Bewerbungsschreiben und -foto: Zur Bedeutung bei der Vorauswahl in der Praxis](#)
- Abb. 3-66:** [Potenzielle Fehlinterpretationen bei der Lebenslaufanalyse](#)
- Abb. 3-67:** [Lebenslaufanalyse: Bewertungskriterien aus Sicht der Praxis](#)
- Abb. 3-68:** [Zeugnisanalysen u. Ä.: Bewertungskriterien aus der Sicht der Praxis](#)
- Abb. 3-69:** [Zur Aussagekraft von Bewerbungsunterlagen \(Zusammenfassung\)](#)
- Abb. 3-70:** [Prinzipien zweckmäßiger Auswahlinterviews](#)
- Abb. 3-71:** [Prozess der sozialen Urteilsbildung im Auswahlinterview](#)
- Abb. 3-72:** [Arten von Vorstellungsgesprächen](#)
- Abb. 3-73:** [Prognostische Validität unstrukturierter und strukturierter Einstellungsinterviews](#)
- Abb. 3-74:** [Verhaltensdreieck des biografischen und des situativen Interviews](#)
- Abb. 3-75:** [Situatives Problem und situative Fragen](#)

- Abb. 3-76:** [Beispielhafte Fragekomplexe von biografischen Interviews](#)
- Abb. 3-77:** [Biografische Fragen zur Anforderungsdimension »Teamfähigkeit«](#)
- Abb. 3-78:** [Situative und biografische Interviews](#)
- Abb. 3-79:** [Interviewmodule des multimodalen Interviews](#)
- Abb. 3-80:** [Beispiel einer Checkliste für einen idealtypischen Interviewablauf](#)
- Abb. 3-81:** [Überblick über ausgewählte Testverfahren](#)
- Abb. 3-82:** [Grundprinzipien der Assessment-Center-Technik](#)
- Abb. 3-83:** [Ablauf eines Gruppen-Assessment-Centers](#)
- Abb. 3-84:** [Simulationsorientierte Verfahrensarten \(des Assessment-Centers\)](#)
- Abb. 3-85:** [Taxonomie für biografische Daten](#)
- Abb. 3-86:** [Eignungsfeststellung: Fit auf mehreren Ebenen](#)
- Abb. 3-87:** [Externe Personalbeschaffung und Personalauswahl – Zentrale rechtliche Aspekte](#)
- Abb. 3-88:** [Zentrale rechtliche Regelungen der externen Personalbeschaffung](#)
- Abb. 3-89:** [Zentrale rechtliche Regelungen der Personalauswahl](#)
- Abb. 3-90:** [Fragerecht des Arbeitgebers](#)
- Abb. 3-91:** [Verständnis und Prozess der Personaleinführung i. w. S](#)
- Abb. 3-92:** [Zentrale Aspekte der Personaleinführung i. e. S](#)
- Abb. 3-93:** [Personalbindung und Bindungsmanagement](#)
- Abb. 3-94:** [Bindungsportfolio auf Basis von Kompetenz- und Potenzialeinschätzungen](#)
- Abb. 3-95:** [Beispielhaftes Konzept eines Bindungsmanagements](#)
- Abb.** [Phasen der Personalfreisetzung](#)

3-96:

Abb. [Alternativen der Personalfreisetzung](#)

3-97:

Abb. [Regelungen zur Kurzarbeit](#)

3-98:

Abb. [Einordnung der Personalentwicklung](#)

3-99:

Abb. [Überblick über lerntheoretische Ansätze](#)

3-

100:

Abb. [Prozess des Modell-Lernens](#)

3-

101:

Abb. [System der Personalentwicklung](#)

3-

102:

Abb. [Überblick zu Ermittlungsverfahren des Personalentwicklungsbedarfs](#)

3-

103:

Abb. [Instrumente zur Bedarfsanalyse und -prognose](#)

3-

104:

Abb. [Teilbereiche und Richtungen der Personalentwicklung](#)

3-

105:

Abb. [Das duale System der Berufsausbildung](#)

3-

106:

Abb. [Varianten des dualen Studiums](#)

3-

107:

Abb. [Laufbahnformen \(Karriereentwicklungsmöglichkeiten\)](#)

3-

108:

Abb. [Charakteristik traditioneller und neuer Karrieremodelle](#)

3-

109:

Abb. [Methoden und Instrumente der Personalentwicklung](#)

3-

110:

Abb. [Varianten des Understudy-Instruments](#)

3-