

LEHRBUCH

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

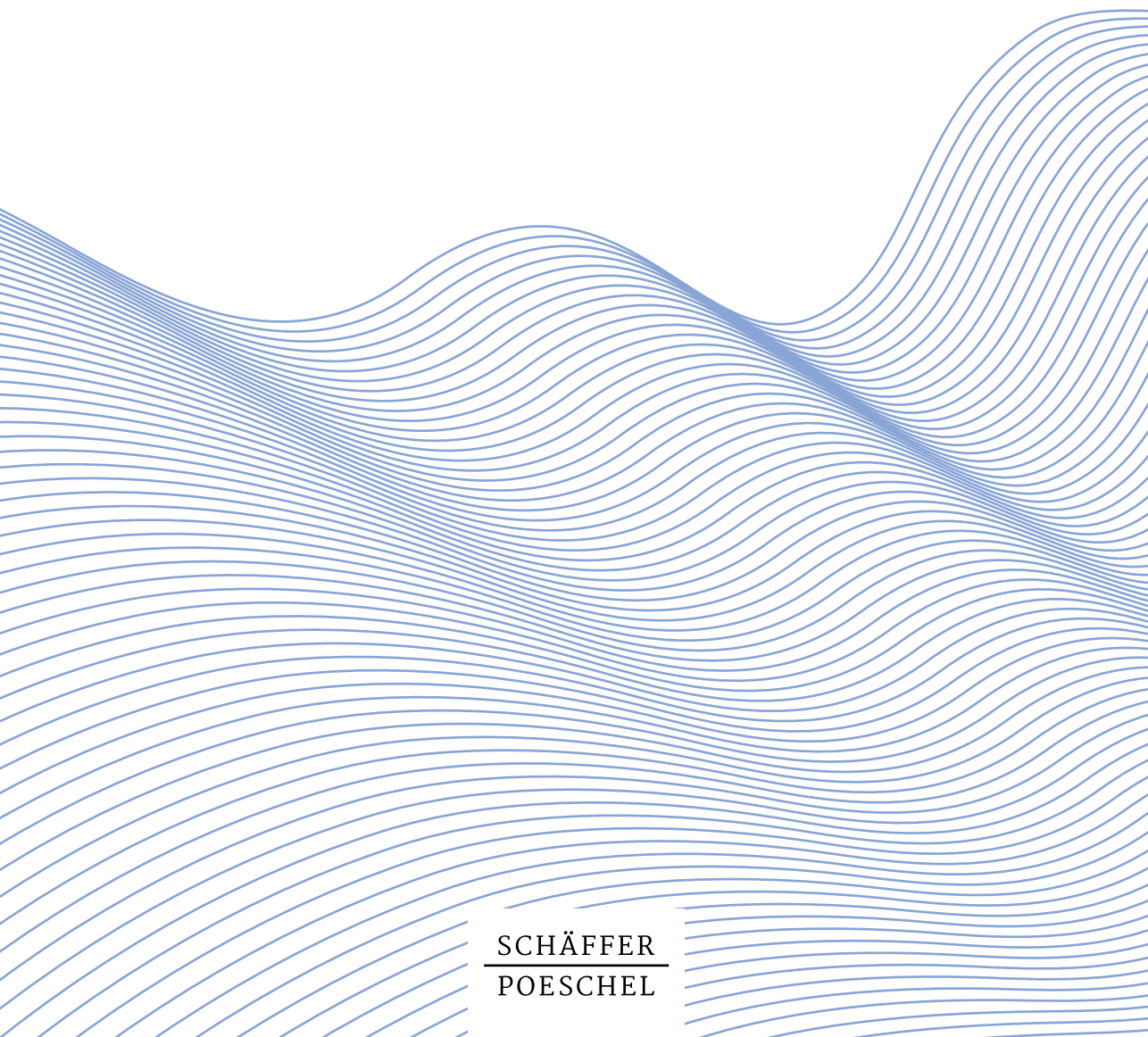
Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

11. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL



SCHÄFFER

POESCHEL

Jürgen Berthel/Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

11., vollständig überarbeitete Auflage

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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

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

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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.

Print ISBN 978-3-7910-3737-0 Bestell-Nr. 20038-0002
ePDF ISBN 978-3-7910-3738-7 Bestell-Nr. 20038-0151
ePub ISBN 978-3-7910-3882-7 Bestell-Nr. 20038-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung 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.

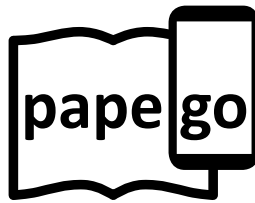
© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany
Juli 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

Vorwort zur 11., vollständig überarbeiteten Auflage

Der Markt der Personallehrbücher verändert sich und zwar – aus der Sicht eines in der Wolle gefärbten und von der zentralen Bedeutung für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer überzeugten Personalers – erfreulich. Zum Ersten sind in den letzten zwei Dekaden immer mehr Lehrbücher verfasst und interessierten Lesern an Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen sowie in Betrieben angeboten worden. Dies spricht für die Diffundierung eines einst eher geschmähten betriebswirtschaftlichen Fachs auch in der Hochschullandschaft. Zum Zweiten ist gleichzeitig die Nachfrage nach solchen Lehrbüchern stark gestiegen. Dies freut nicht nur Verlage und Autoren, sondern dies ist gleichzeitig auch ein Indiz für die tatsächlich zugenommene Akzeptanz dieser so zentralen Funktion in Betrieben. Unter diesen Bedingungen macht es nicht nur (mehr) Spaß, Lehrtexte zu verfassen, zu erweitern, zu aktualisieren und zu verbessern, es ist geradezu auch eine Pflicht, den interessierten Lesern aus Hochschule wie Praxis den aktuellen Stand eines modernen Personal-Managements aus wissenschaftlicher Sicht zu präsentieren. Wohlgermerkt, »modernes« Personal-Management aus »wissenschaftlicher Sicht«. Es kann weder Aufgabe einer akademischen Lehre für zukünftig wie aktuell Verantwortliche sein, sich lediglich mit den bereits erkannten, jeweils aktuell umgesetzten Personalaufgaben auseinanderzusetzen, noch auf rein operative, kleinteilige – wenngleich im betrieblichen Personalprozess dennoch wichtige – Tätigkeiten zu fokussieren.

Das strategisch Sinnvolle, gleich ob von Personalern noch nicht oder bereits erkannt, das wissenschaftliche Neue, gleich ob (direkt) von der Personalpraxis akzeptiert oder kritisiert, neuartige bzw. neuentwickelte Instrumente, gleich ob direkt angenommen oder erst einmal vorsichtig betrachtet, mögliche Situationsveränderungen (der betrieblichen Strategien, der Wettbewerbssituation, der Mitarbeitergenerationen u. a.), gleich ob wahrscheinlich oder »nur« möglich, u.Ä. sollten nicht in solchen Lehrbüchern vernachlässigt werden. »Gute« Personallehre bedeutet insofern auch, viele einschlägige, mögliche Aspekte aus der Personalforschung frühzeitig anzusprechen, selbst wenn sie nicht unbedingt direkt auf Akzeptanz und/oder Verständnis von Entscheidungsträgern und Lernenden stoßen.

Die Sache und die Fachkompetenz der Verfasser gebietet es, sich sowohl mit strategisch relevanten Herausforderungen – theoretisch, empirisch, konzeptionell – zu beschäftigen, als auch Handhabungsmöglichkeiten zu sammeln, zu bewerten und anzubieten. Sicherlich irren da manchmal die Verfasser. Allerdings sei auch darauf hingewiesen, dass einige Personallehrbücher bereits frühzeitig ihre Leser auf die Problematik variabler Vergütungen (Stichwort »Wirtschafts- und Finanzkrise«) und den Wert immaterieller, v. a. intrinsischer Motivationen gerade qualifizierter Belegschaftsmitglieder, auf den demografischen Wandel, dessen Konsequenzen für manche Personalsegmente und sinnvolle (antizipative) Handlungsalternativen für die Personalarbeit (Stichworte »Ausbildungsmarketing«, »Employer

»Stets muss die Praxis auf guter Theorie beruhen.«
Leonardo da Vinci

»Ich bin immer bereit zu lernen, aber nicht immer, mich belehren zu lassen.«
Oscar Wilde

Branding«, »Alternde Belegschaften«, Qualität älterer Arbeitnehmer), die menschlich wie ökonomisch sinnvolle Einführung (»Onboarding«) neu eingestellter Mitarbeiter, das sinnvolle Angebot unterschiedlicher Karrierewege, die ökonomische Notwendigkeit der Transfersteuerung der Personalentwicklung u. a. nicht nur hingewiesen haben. Manchmal wundert es den Fachkundigen, wenn Betriebe »neue« Ideen aus der Personallandschaft aufgreifen und deren Propagandisten aus der Beratung und/oder der jüngeren, unbedingt englischsprachigen Literatur über den Klee loben. Manchmal hätte die aufmerksame Lektüre eines zehn oder zwanzig Jahre alten Lehrbuchs genügt, bei dem beispielsweise die o. g. Aspekte schon längst thematisiert wurden.

»Alles gelernt, nicht um es zu zeigen, sondern um es zu nutzen.« Georg Christoph Lichtenberg

Um selbst diesen Ansprüchen Genüge zu tun, ist die 11. Auflage grundlegend überarbeitet und aktualisiert worden. Die bewährte Struktur bleibt erhalten, wengleich manche Textteile – ehemals als Querschnittsaufgaben eingeführt, nunmehr als integrale Bestandteile moderner Personalarbeit verstanden – an anderer Stelle integriert sind. Fast alle Textteile wurden vorab auf Kürzungspotenzial, Verständlichkeit, Aktualität, neuere wissenschaftliche Erkenntnisse und Argumentationen hin geprüft und in Folge überarbeitet. Quasi kein Kapitel blieb bei der Überarbeitung unverändert. Besonders intensiv »erneuert« wurden die Kapitel »Personalauswahl« und »Personalentwicklung«. Sowohl meine Sicht auf einzelne Elemente, als auch die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Personalforschung machten eine umfangreichere Überarbeitung notwendig. Manche »neue« Inhalte mögen die Leser überraschen und auch schwierig in der betrieblichen Umsetzung sein. Nichtsdestotrotz bin ich überzeugt, nunmehr noch besser als bereits vorher auf die Erfordernisse moderner, aufgeklärter und systemischer Personalarbeit einzugehen.

Es mag sein, dass manche Leser längere Ausführungen zu »HR als Business Partner«, »Talentmanagement«, »Kompetenzmanagement«, »eHR« und anderes vermissen. Auf entsprechende Texte bzw. solche Benennungen wurde aus unterschiedlichen Beweggründen verzichtet. Die Idee der Business Partnerschaft beispielsweise stellt ein wunderbares Marketingkonzept (von D. Ulrich wie von Personalern) dar, um die unternehmerische Stellung des Personalbereichs (sorry: »HR«) voranzubringen. Konzeptionell neu war es nicht, dass »gute« Personaler – so hatte ich es bereits in den 1980er-Jahren bei und mit meinem verstorbenen Ko-Autor und akademischem Lehrer sowie anderen Vertretern des Personal-*Managements* gelernt – weder Verwalter noch Subalterne sein sollten, sondern interne Berater, Dienstleister und/oder Projektpartner auf Augenhöhe (sowohl mit Vorstand/Geschäftsleitung als auch mit Linienvorgesetzten). Talent- und Kompetenzmanagement mögen heutzutage »notwendige« Termini sein, um ein sich entwickelndes neues Verständnis im Betrieb der Belegschaft und den Führungskräften deutlicher zu vermitteln. Letztlich handelt es sich aber um eine andere Bezeichnung von Personalentwicklung (teilweise bezogen auf eine spezielle Mitarbeiterkategorie). Änderungen in einem Lehrbuch machen sie nicht notwendig.

»eHR« und seine speziellen Unterfunktionen sind allerdings wirklich neu. Die diesbezüglichen Entwicklungen sind zudem offenbar dynamisch, einerseits was die begleitenden technischen Möglichkeiten angeht, andererseits aber auch was die Nutzung dieser Möglichkeiten betrifft. Ob diese Nutzung mittel- bis langfristig tat-

sächlich einen Vorteil generiert, steht aber bislang noch in den Sternen. Die Kosteneinsparungen und Prozessbeschleunigungen mögen sich derzeit »messen« lassen, nicht jedoch die mit den Instrumenten gegebenenfalls verbundenen, mehr qualitativen Auswirkungen (Reduzierung sozialer Kontakte, Güte bei Auswahlinstrumenten, Effekte bei Qualifizierungen, Bindungswirkungen u. a.). Insofern bleibt abzuwarten, inwieweit ein eHR nicht nur Veränderungen mit sich bringt, sondern auch nachhaltige personal- und betriebswirtschaftliche Vorteile.

Ich wurde kürzlich gefragt, welche Vision von Personalarbeit 2040 ich denn aufgrund meiner wissenschaftlichen wie praktischen Perspektive hätte. Meine Antwort lautete zunächst, im Hinblick auf die unterschiedliche Akzeptanz der Personalarbeit in Betrieben gäbe es mindestens zwei Versionen: Die eine beruht auf intensiver/m Fraktalisierung, Virtualisierung, Outsourcing von Geschäfts- wie HR-Prozessen – zumindest in kapitalmarktgesteuerten und anderen ähnlich strukturierten Betrieben. Die andere beruht auf einem zunehmenden Verständnis (s. o.) der zentralen Funktion von Mitarbeitern als Ressource wie als Mensch, sowie dem damit einhergehenden, berechtigten Vertrauen in die Motivation und die Qualifikation der sorgfältig eingestellten, bedarfs- wie neigungsgerecht weiterqualifizierten und entsprechend ihrer materiellen wie immateriellen Motive angereizten Mitarbeiter. Für letztgenannte Vision bedarf es strategisch handelnder Personaler, die ihre Vorstände/Geschäftsleitungen (als von diesen ernstgenommenen Gesprächspartnern) von diesem besseren Weg überzeugt haben. Erstgenannte Version braucht funktionierende IT-Systeme und nickende Personalverwalter, alles andere wäre Ressourcenverschwendung. Sicherlich gibt es auch in solchen Betrieben für überzeugte Personaler die einen und anderen Gestaltungsspielräume zum Besseren. Aber Wesentliches, außer für das eigene Gewissen, ist dort nicht zu leisten, wo die skizzierte Version in ihrer Reinform realisiert ist.

Die vorliegende Neuauflage ist unter aktiver Mitwirkung verschiedener Helfer entstanden. Ganz besonders danken möchte ich meiner Sekretärin *Jeannette Toumli*, die akribisch nicht nur fast alle Textteile des Manuskripts gelesen, sondern auch manche Sinn-, Grammatik- und Tippfehler gefunden – und mich in der Regel von einer Korrektur überzeugt hat. Auch viele neugestaltete Abbildungen sind mit ihrer Mithilfe entstanden. *Jana Gieselmann*, M. A., *Christoph Strunk*, M. Sc., *Maximilian Summerer*, M. Sc., und Dipl.-Kffr. Dr. *Cornelia Meurer* haben arbeitsteilig die meisten Kapitel des Manuskripts inhaltlich gegengelesen, Kontrollen vorgenommen und dabei auch manche Vorschläge zur inhaltlichen Ergänzung und/oder formalen Umgestaltung gemacht. *Melissa Schacht*, B. Sc., hat mich insbesondere bei formalen Aspekten der Gestaltung des Endmanuskripts (v. a. Literaturangaben, Zitationen) akribisch und wie immer sehr engagiert unterstützt. Zudem überprüfte und ergänzte sie die eine und die andere aktuelle Zusammenstellung von Überblickstabellen. Einige *Leser* haben mich zudem durch Hinweise und Fragen zum Text ebenfalls dahingehend angeregt, manche Formulierungen und Quellenangaben zu präzisieren. Herr *Walter Klingebiel*, Arbeitsgerichtsdirektor a. D. und Lehrbeauftragter an unserem Lehrstuhl, war so entgegenkommend, den arbeitsrechtlichen Teil dieses Buches kritisch zu lesen, Fehler zu korrigieren und Modifikationen vorzuschlagen. Auch *Martin Bergmann*, Programmbereichsleiter beim Schäffer-Poe-

»Mit Träumen beginnt die Realität.« Christoph Daum

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

schel-Verlag, und Frau Claudia Dreiseitel, Lektorat, begleiteten mich bei der Neuauflage wohltuend unterstützend. Allen genannten Personen möchte ich herzlich für ihre Unterstützung danken. Sie haben mir sehr geholfen!

Bielefeld im Oktober 2017

Fred G. Becker

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« oder »MitarbeiterInnen« vermeiden. Darüber hinaus haben wir versucht, in vielen Zusammenhängen eher neutrale Termini einzusetzen, zum Beispiel »Führungskraft«, »Person« und »Mensch«.

Vorwort zur 9., vollständig überarbeiteten Auflage

Lehrbücher sollten einen systematischen Überblick über das thematisierte Fachgebiet geben, theoretische Kontexte wie empirische Ergebnisse aufgreifen, Wichtiges wie Aktuelles thematisieren sowie jeweils kritisch kommentieren. Dabei ist es wegen der Vielfalt an Gebieten und Publikationen nicht möglich, alle Bereiche (gar ausführlich) anzusprechen, die gesamte Literatur anzugeben, sie kritisch zu reflektieren u. Ä. Lehrbücher pointieren daher aus ihrem jeweils eigenen Ansatz heraus Bereiche und themenrelevante Literatur.

Theoretische Ausführungen zum Personal-Management können nicht dem »alten« betriebswirtschaftlichen Paradigma raumzeitlich uneingeschränkter Hypothesen entsprechen. Zu unterschiedlich sind die mannigfaltigen Determinanten menschlicher Arbeit ausgeprägt, als dass dies möglich wäre. Selbst raumzeitlich begrenzte Hypothesen sind nur mit Mühe fundierbar.

Eine Vielzahl an theoretischen Ansätzen wird den vorliegenden Personallehrbüchern explizit wie implizit zugrunde gelegt, noch mehr Ansätze werden bei der Diskussion von personalwirtschaftlichen Fragestellungen angeführt. Hinsichtlich des Personal-Managements ist Drumm (2008, S. 2) zuzustimmen, wenn er formuliert: »Kaum ein Gebiet der Betriebswirtschaftslehre ist so heterogen wie die Personalwirtschaft mit ihren ökonomischen, rechtlichen, arbeitswissenschaftlichen, arbeitsmedizinischen, soziologischen und psychologischen Fragestellungen.« Dies hat zur Folge, dass die Verwendung eines einzelnen theoretischen Fokusses eine Vielzahl an relevanten Problemen entweder aussieben oder nur einseitig thematisieren würde. Dies gilt es aus praxeologischen Zielsetzungen heraus sowohl für die Personallehre als auch die Personalpraxis zu vermeiden.

Im vorliegenden Lehrbuch thematisierte Empfehlungen sind prinzipiell Hypothesen über vermutete Wirkungszusammenhänge. Im Hinblick auf die unter Umständen sehr unterschiedlichen Bedingungskonfigurationen im Einzelfall sind jedoch wirklich valide empirische Grundlagen hierfür im Allgemeinen nicht gegeben. In personalwirtschaftlichen Umfeldern sind die Zurechnungsprobleme einfach zu groß, als dass in größeren Zusammenhängen wirklich sichere Erkenntnisse vorliegen. Indizien lassen sich empirisch ermitteln, Anregungen durch empirische Studien geben, Gewissheiten dagegen nicht.

Für welche Betriebsgröße (kleine, mittlere und/oder große Betriebe), für welche Betriebsform (Unternehmung, Verwaltung, etc.), für welche Branche (Dienstleistungs- oder Industriezweige), für welche Eigentümerstrukturen (kapitalmarkt-, familien- oder eigentümergesteuert) ist dieses Lehrbuch nun geschrieben? Der Umfang des angesprochenen Objekts und die Tiefe mancher Auseinandersetzung suggeriert, dass vornehmlich größere Betriebe im Fokus der Auseinandersetzungen stehen. Wo sonst ließen sich alle Inhalte und die anspruchsvollen, ökonomisch motivierten Methodiken personell quantitativ wie qualitativ angemessen umsetzen?

Zwar ist an einem solchen Eindruck insofern ein Korn Wahrheit, als dass vieles sich nur in Großbetrieben ressourcenmäßig realisieren ließe. Allerdings ergeben sich dort auch durch die Größe Problemstellungen, die kleinere Betriebe nicht kennen und insofern nicht angehen müssen. Die meisten personalwirtschaftlichen Funktionen stellen sich aber in jedem Betrieb – unabhängig von Größe, Form, Branche, Eigentümer. Wie man sie jeweils angeht, dies ist betriebspezifisch anders. Dennoch: Direkte Personalführung, das Führen von Auswahlgesprächen, die Gestaltung von Inseraten, Training-on-the-job, das Angebot an materiellen wie immateriellen Anreizen und deren Wirkungsweisen ist prinzipiell überall gleich.

Personal-Management ist ein kulturspezifisches Phänomen wie eine kulturspezifische Gestaltungsfunktion. Deutschsprachige Literatur (sowie selbstverständlich auch fremdsprachliche, die sich auf die deutschsprachigen Länder bezieht) ist insofern prinzipiell häufiger in den Verweisen des vorliegenden Lehrbuches vorzufinden, als andere. Nicht die Sprache, sondern das Niveau und/oder der Anregungsgehalt einer Quelle sind entscheidend. Dennoch: Auch in anderen fremdsprachlichen Quellen sind sinnvolle Anstöße für hier behandelte Problemstellungen in vielfältiger Weise vorzufinden.

Aus didaktischen Gründen werden die einzelnen Problemfelder sukzessive erläutert. Auf Zusammenhänge wird lediglich wiederholt über Vor- und Rückverweise eingegangen. Letztlich sind es aber gerade die Zusammenhänge der Themenstellungen, die über Erfolg- oder Misserfolg von auf Personal bezogenen Handlungen und Konzeptionen entscheiden. Eine mit großem Engagement und mit Sensibilität einer Führungskraft durchgeführte Leistungsbeurteilung mithilfe eines wenig geeigneten Verfahrens wird vermutlich positive(re) Wirkungen auf das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters haben, als ein etabliertes Verfahren, welches von einem lustlosen Vorgesetzten »erledigt« wird und ohne Konsequenz bleibt (Fußnote: Bei manchen Lehrbüchern sind von daher Quellenhinweise für Behauptungen, empirische Studien u. a. oft Mangelware, sodass Glaube und nicht Nachprüfbarkeit mit diesen Schriften verbunden sind. Hoffentlich erliegen wir nicht dem gleichen Trend). Solche und ähnliche Beispiele verdeutlichen diese Zusammenhänge.

...

Das Lehrbuch ist nun auch formal und didaktisch »modernisiert«. Dies bezieht sich sowohl auf die optischen Aspekte wie unterschiedliche Textkategorien, weitgehende Vereinheitlichung der Abbildungen, Einfügung von Leitfragen und Marginalien u. Ä., als auch auf den Verzicht auf Fußnoten im klassischen Sinne: Die amerikanische Zitierweise hat Einzug gehalten. Neben Vorteilen sind damit auch Nachteile für den Leser verbunden: Die Anzahl der Verweise muss aufgrund der Lesbarkeit eines Textes reduziert werden – mit der Gefahr einer nicht mehr ganz korrekten Zitation aller Ursprungsquellen. Auch sind konkrete, textstellegebundene Anmerkungen und weiterführende Literaturhinweise kaum noch möglich. Beides hat dieses Lehrbuch seit Anbeginn bis zur letzten Auflage begleitet. Wir hoffen gespannt, ob die Leser die nunmehr vorgenommenen Veränderungen positiv aufnehmen.

...

Bielefeld, Januar 2010
Fred G. Becker



Vorwort zur 8., überarbeiteten und erweiterten Auflage

Prof. Dr. Jürgen Berthel lebt nicht mehr. Im August 2005 ist er plötzlich verstorben. Dieser überraschende, viel zu frühe Tod hat nicht nur seine Familie und Freunde geschockt. Er hat ihn auch mitten aus einer Vielzahl an privaten Vorhaben wie Publikationen gerissen. Eines dieser Vorhaben war die weitere Überarbeitung und Erweiterung mancher Teilkapitel im vorliegenden Lehrbuch. Ruhe und wohltuende Distanz zu manchen (zu) aktuellen Themen sollten zu einer pointierte(re)n Darstellung und Meinungsäußerung führen. Dies ist nun leider nicht mehr möglich.

...

Bielefeld, März 2007
Fred G. Becker

Vorwort zur 7. Auflage

Eine augenfällige Änderung betrifft die Autorenschaft: Von nun an werden wir als Zweier-Team von Co-Autoren die weitere Entwicklung dieses Buches betreuen. Schon in dieser Auflage ist die neue, zusätzliche Handschrift erkennbar, vor allem an vier Stellen: (1) Die Informatorische Fundierung in D.II.2 ist zur »Betrieblichen Personalforschung« erweitert und neu systematisiert, (2) »Anreizsysteme« sind in D.VII der (auch gliederungstechnisch) erweiterte Oberbegriff, in den die »Vergütungssysteme« integriert sind, (3) die Organisation des Personalressorts (E.I) ist ausführlicher dargestellt, (4) in F.II sind die Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategien und dem Personal-Management in erweiterter Weise dargelegt.

Siegen und Bielefeld, April 2003
Jürgen Berthel, Fred G. Becker

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 im 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

Inhaltsübersicht

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

Teil 1: Grundlagen des Personal-Managements

1	Grundlegung	3
2	Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements	13

Teil 2: Organizational Behavior

1	Grundmodell des Organizational Behaviors	35
2	Grundsätzliche Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	39
3	Motivationstheoretische Ansätze	53
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	87
5	Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	121
6	Personalführung	165

Teil 3: Primäre Personal-Managementsysteme

1	Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)	225
2	Personalbedarfsdeckung	325
3	Personalbindung – Beispiel einer Querschnittsfunktion	445
4	Personalfreisetzung	457
5	Personalentwicklung	485
6	Anreizsysteme	601

Teil 4: Sekundäre Personal-Managementsysteme

1	Strategisch-orientierte Personalarbeit	661
2	Personalplanung als Rahmen	663
3	Organisation des Personal-Managements	669
4	Personalverwaltung	685
5	Personalcontrolling	699
6	Arbeitsbedingungen	711
7	Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen	743

Teil 5: Spezielle Aspekte eines Personal-Managements

1	Strategisch-orientiertes Personal-Management	771
2	Internationales Personal-Management	783
3	Ethik im Personal-Management	809
	Literaturverzeichnis	823
	Stichwortverzeichnis	867
	Über die Autoren	875

Inhaltsverzeichnis

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

Teil 1: Grundlagen des Personal-Managements

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

Teil 2: Organizational Behavior

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

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

5.4.1	Determinantenkonzept der Gruppenarbeit	132
5.4.2	Inputvariablen	133
5.4.3	Prozessvariablen	137
5.4.3.1	Gruppenkohäsion	137
5.4.3.2	Normen und Standards	139
5.4.3.3	Rollen	140
5.4.3.4	Konflikte	142
5.4.3.5	Interaktion	149
5.4.4	Outputvariablen	163

6 Personalführung 165

6.1	Grundprobleme der Personalführung	165
6.1.1	Einführung	165
6.1.2	Begriff und Merkmale	167
6.1.3	Führungserfolg	172
6.2	Grundlegende Ansätze der Führungsforschung	175
6.2.1	Führungsstiltypologien	175
6.2.1.1	Einführung	175
6.2.1.2	Eindimensionale Führungsstile	177
6.2.1.3	Zweidimensionale Führungsstile	179
6.2.1.4	Vieldimensionale Führungsstile	182
6.2.1.5	Transaktionale und transformationale Führungsstile	184
6.2.2	Führungstheorien	187
6.2.2.1	Zur Führungsforschung	187
6.2.2.2	Eigenschaftstheorien	188
6.2.2.3	Situationstheorien	190
6.2.2.4	Attributionstheorien	195
6.2.2.5	Weg-Ziel-Modell der Führung	199
6.2.2.6	Substitutionstheorien	201
6.3	Ausgewählte Personalführungskonzepte	206
6.3.1	Verhaltensgitter (»Managerial Grid«) von Blake/Mouton	206
6.3.2	Drei-D-Konzept von Reddin	208
6.3.3	System 1-4 von Likert	210
6.3.4	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	211
6.3.5	Situatives Führungsmodell von Hersey/Blanchard	214
6.4	Dilemmata der Führung	216

Teil 3: Primäre Personal-Managementsysteme

1 Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung) 225

1.1	Begriff und Konzept	226
1.2	Arbeitsmarktforschung	231
1.3	Arbeitsforschung	241
1.3.1	Begriffe und Konzept	241

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

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

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

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

Teil 4: Sekundäre Personal-Managementsysteme

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

6.3.2	Arbeitszeitgestaltung	724
6.4	Technologische Gestaltung	736

7 Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen 743

7.1	Verständnis und Überblick	744
7.2	Grundzüge des Arbeitsrechts	744
7.3	Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements	750
7.3.1	Überblick	750
7.3.2	Mitbestimmung auf individueller Ebene	751
7.3.3	Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebliche Mitbestimmung)	751
7.3.4	Mitbestimmung auf Unternehmungsebene (Unternehmerische Mitbestimmung)	763
7.3.5	Mitbestimmung auf internationaler Ebene	766

Teil 5: Spezielle Aspekte eines Personal-Managements

1 Strategisch-orientiertes Personal-Management 771

1.1	Zusammenhang von strategischer Führung und Personal-Management	771
1.2	Verständnisse	774

2 Internationales Personal-Management 783

2.1	Zur Notwendigkeit	783
2.2	Strategien eines internationalen Personal-Managements	784
2.3	Implikationen für Personal-Managementsysteme	788
2.3.1	Grundlegendes	788
2.3.2	Personalplanung und -bedarfsdeckung	790
2.3.3	Endsendung von Expatriates	794
2.3.4	Personalentwicklung	800
2.3.5	Vergütungssysteme	802
2.3.6	Personalführung	804

3 Ethik im Personal-Management 809

3.1	Ethik im Betrieb	809
3.2	Zugänge zur (Personal-)Ethik	813
3.3	Personaethik	815
3.4	Wirtschaftliche versus soziale Effizienz?	819

Literaturverzeichnis 823

Stichwortverzeichnis 867

Über die Autoren 875