

# Inhaltsübersicht

<b>A. Grundlegung</b> .....	1
I. Die elementaren Komponenten der Arbeitswelt .....	1
1. Betriebe .....	1
2. Arbeitende Menschen .....	5
II. Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Management .....	7
<b>B. Menschliche Arbeitsleistungen in Betrieben</b> .....	12
I. Erklärungsansätze .....	12
1. Generalisierende Managementansätze .....	12
2. Motivationstheoretische Ansätze .....	17
II. Konzeption der Synthese .....	37
1. Das Leistungsdeterminanten-Konzept .....	37
2. Determinanten des Wollens zur Leistung .....	40
3. Determinanten des Könnens zur Leistung .....	46
4. Leistungskonsequenzen .....	51
5. Zusammenhänge .....	56
<b>C. Mitarbeiterführung</b> .....	59
I. Grundprobleme der Führung .....	59
1. Begriff und Merkmale der Führung .....	59
2. Führungseffizienz .....	61
II. Grundlegende Ansätze der Führungsforschung .....	65
1. Führungsstiltypologien .....	65
2. Führungstheorien .....	76
III. Ausgewählte Führungskonzepte .....	92
1. Führungskonzepte auf verhaltenstheoretischer Basis .....	92
2. Führungskonzepte auf situationstheoretischer Basis .....	97
IV. Führungstheorie und -praxis .....	107
1. Kritisches Resümee .....	107
2. Rahmenbedingungen der Führung .....	109
3. »Dilemmata der Führung« .....	114
<b>D. Handlungsfelder des Personal-Management</b> .....	118
I. Grundsätzliches .....	118
II. Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt .....	119
1. Grundlagen .....	119
2. Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung) .....	121

III. Personalbedarfsdeckung .....	197
1. Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung .....	197
2. Personalbeschaffung .....	199
3. Personalauswahl .....	215
4. Rechtliche Aspekte .....	227
5. Einführung neuer Mitarbeiter .....	229
IV. Personalfreisetzung .....	241
1. Begriff, Objekte und Ziele .....	241
2. Ursachen .....	242
3. Planung der Personalfreisetzung .....	244
4. Alternativen (zur Vermeidung) der Personalfreisetzung .....	244
V. Personalentwicklung .....	261
1. Begriff, Objekte und Ziele .....	261
2. Stellenwert konzeptioneller Personalentwicklung für die Unter- nehmung .....	271
3. Das System der Personalentwicklung .....	280
VI. Arbeitsbedingungen .....	380
1. Gestaltungsziele .....	380
2. Bedingungen für Einzelarbeit .....	381
3. Gruppenarbeit .....	402
VII. Anreizsysteme .....	423
1. Verständnis und Differenzierung .....	423
2. Vergütungssysteme .....	425
3. Erfolgsbeteiligung als ein System der materiellen Mitarbeiter- beteiligung .....	445
4. Cafeteria-Systeme .....	452
5. Aspekte der Führungskräftevergütung .....	455
6. Immaterielle Anreizsysteme .....	461
7. Resümee .....	463

<b>E. Organisation und Steuerung des Personal-Management .....</b>	<b>465</b>
I. Organisation des Personalressorts .....	465
1. Problematik .....	465
2. Innere Organisation .....	466
3. Äußere Organisation .....	471
4. Entwicklungen .....	475
II. Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personal-Management ....	478
1. Begriff und Inhalt .....	478
2. Aufgaben der Personalverwaltung .....	479
3. Personalinformationssysteme als Instrument der Personalverwaltung ..	484
4. Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben? .....	491
III. Personal-Controlling .....	493
1. Grundkonzept des Controlling .....	493
2. Zur Konzeption eines Personal-Controlling .....	494
3. Instrumente und Organisation des Personal-Controlling .....	502
4. Grenzen des Personal-Controlling .....	506

IV. Rechtliche Aspekte .....	508
1. Grundzüge des Arbeitsrechts .....	508
2. Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Management .....	515
<b>F. Personal-Management und Unternehmungspolitik .....</b>	<b>526</b>
I. Unternehmungspolitik und -identität .....	528
1. Grundlegende Orientierungen der Unternehmungspolitik .....	528
2. Steuerungsgrößen einer Unternehmungsentwicklung .....	530
3. Unternehmungsidentität .....	532
II. Strategisch-orientiertes Personal-Management .....	540
III. Besonderheiten internationaler Geschäftstätigkeit .....	550
1. Formen und Strategien der Internationalisierung .....	550
2. Rahmenbedingungen für ein internationales Personal-Management .....	553
3. Erfolgswichtige Spezifika in Funktionsfeldern der Personalarbeit .....	560
Literaturverzeichnis .....	567
Stichwortverzeichnis .....	613

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Grundlegung</b> .....	1
I. Die elementaren Komponenten der Arbeitswelt .....	1
1. Betriebe .....	1
2. Arbeitende Menschen .....	5
II. Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Management .....	7
<b>B. Menschliche Arbeitsleistungen in Betrieben</b> .....	12
I. Erklärungsansätze .....	12
1. Generalisierende Managementansätze .....	12
a) Menschenbilder .....	12
b) Traditioneller Ansatz des Scientific Management .....	13
c) Human Relations-Ansatz .....	15
d) Humanistische Ansätze .....	16
2. Motivationstheoretische Ansätze .....	17
a) Inhaltstheorien der Motivation .....	21
aa) Maslows Bedürfnishierarchie .....	21
bb) Alderfers ERG-Theorie .....	24
cc) Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie .....	25
b) Prozesstheorien der Motivation .....	26
aa) Vrooms Erwartungs-Valenz-Modell .....	27
bb) Das Modell von Porter/Lawler .....	29
c) Ansätze zur Leistungsmotivation .....	32
aa) McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse .....	32
bb) Atkinsons Risiko-Wahl-Modell .....	33
cc) Attributionstheoretisches Modell von Weiner .....	34
d) Rubikon-Modell .....	36
II. Konzeption der Synthese .....	37
1. Das Leistungsdeterminanten-Konzept .....	37
2. Determinanten des Wollens zur Leistung .....	40
a) Motive (Leistungsdeterminante ①) .....	40
b) Einstellungen ② .....	42
c) Valenz + Norm ③ .....	43
d) Anstrengungserwartung ④ .....	44
e) Konsequenzerwartung ⑤ .....	44
f) Wahrnehmungen/Erfahrungen ⑥ .....	45
g) Selbstkonzept ⑦ .....	45
h) Persönlichkeitsfaktoren ⑧ .....	45
i) Einsatzintensität ⑨ .....	45
3. Determinanten des Könnens zur Leistung .....	46
a) Eignung ⑩ .....	46
b) Arbeitskenntnis ⑪ .....	48
c) Arbeitsbedingungen ⑫ .....	49
4. Leistungskonsequenzen .....	51
a) Belohnungen ⑬ .....	51
b) Anspruchsniveau ⑭ .....	51

c) Zurechnung <sup>15</sup> .....	52
d) Arbeitszufriedenheit <sup>16</sup> .....	53
5. Zusammenhänge .....	56
<b>C. Mitarbeiterführung</b> .....	<b>59</b>
I. Grundprobleme der Führung .....	59
1. Begriff und Merkmale der Führung .....	59
2. Führungseffizienz .....	61
a) Effizienz-Kategorien und ihre Bestimmungsgrößen .....	61
aa) Wirtschaftliche Effizienz .....	61
bb) Sozial-psychologische Effizienz .....	61
b) Probleme der Bestimmung von Führungseffizienz .....	63
aa) Auswahl der Effizienz-Kriterien .....	63
bb) Zurechnungsproblematik .....	64
cc) Messprobleme .....	64
II. Grundlegende Ansätze der Führungsforschung .....	65
1. Führungsstiltypologien .....	65
a) Theoretische Konzepte .....	66
b) Empirische Konzepte .....	70
aa) Iowa-Studien .....	70
bb) Ohio-Studien .....	72
cc) Michigan-Studien .....	74
dd) Kritik .....	75
2. Führungstheorien .....	76
a) Eigenschaftstheorien .....	76
b) Situationstheorien .....	78
c) Attributionstheorien .....	81
aa) Eigenschaftsorientierte Attributionstheorie von Calder .....	83
bb) Verhaltensorientierte Attributionstheorie von Mitchell .....	83
d) Substitutionstheorien .....	86
e) Weitere Theorien zur Führung .....	91
III. Ausgewählte Führungskonzepte .....	92
1. Führungskonzepte auf verhaltenstheoretischer Basis .....	92
a) Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton .....	92
b) Das 3 D-Konzept von Reddin .....	95
c) Das System 1 – 4 von Likert .....	96
2. Führungskonzepte auf situationstheoretischer Basis .....	97
a) Das Kontingenzmodell von Fiedler .....	97
b) Das normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton .....	100
c) Das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard .....	104
IV. Führungstheorie und -praxis .....	107
1. Kritisches Resümee .....	107
2. Rahmenbedingungen der Führung .....	109
3. »Dilemmata der Führung« .....	114
<b>D. Handlungsfelder des Personal-Management</b> .....	<b>118</b>
I. Grundsätzliches .....	118
II. Personalplanung als Rahmen und Ausgangspunkt .....	119
1. Grundlagen .....	119
a) Begriff und Inhalt .....	119
b) Stellung der Personalplanung im betrieblichen Planungssystem .....	120

2. Informatrische Fundierung (Betriebliche Personalforschung) .....	121
a) Relevanz und Einordnung .....	124
b) Arbeitsmarktforschung .....	127
c) Arbeitsforschung .....	128
aa) Anforderungsprofil .....	132
bb) Ermittlung von Anforderungen (Arbeitsplatzanalyse) .....	141
cc) Anforderungsbewertung .....	144
d) Qualifikations- und Eignungsforschung .....	144
aa) Begriff .....	146
bb) Qualifikationsprofile .....	152
cc) Personalbeurteilung .....	174
dd) Eignungsdiagnostische Verfahren i. e. S. ....	183
e) Personalbedarfsermittlung .....	183
aa) Begriff und Inhalt .....	186
bb) Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs .....	190
cc) Ermittlung des Personalbestandes .....	192
dd) Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll/Ist-Vergleich) .....	193
ee) Netto-Personalbedarf im Planungszusammenhang .....	194
ff) Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung .....	196
f) Erforschung der Arbeitsbeziehungen .....	197
g) Evaluierungsforschung .....	197
III. Personalbedarfsdeckung .....	197
1. Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung .....	199
2. Personalbeschaffung .....	199
a) Methoden der Personalbeschaffung .....	200
aa) Interne Personalbeschaffung .....	201
bb) Externe Personalbeschaffung .....	210
b) Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung .....	214
c) Hilfsmittel zur Personalbeschaffung .....	215
3. Personalauswahl .....	215
a) Bedeutung und Problematik der Personalauswahl .....	219
b) Bewerberbeurteilung .....	221
aa) Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen .....	223
bb) Vorstellungsgespräch .....	226
cc) Testverfahren .....	226
dd) Assessment Center .....	226
ee) Biografische Fragebogen .....	226
c) Partizipation der »Stammbelegschaft«? .....	227
4. Rechtliche Aspekte .....	229
5. Einführung neuer Mitarbeiter .....	229
a) Begründung und Verständnis .....	232
b) Problemfelder .....	234
c) Einführungsstrategien .....	234
d) Phasen .....	238
e) Einarbeitungsprogramme .....	241
IV. Personalfreisetzung .....	241
1. Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung .....	242
2. Ursachen der Personalfreisetzung .....	244
3. Planung der Personalfreisetzung .....	244
4. Alternativen (zur Vermeidung) der Personalfreisetzung .....	244
a) Überblick .....	246
b) Vermeidung von Personalfreisetzung .....	247
c) Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung .....	247

d)	Alternativen der Personalfreisetzung .....	248
aa)	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestandes .....	248
bb)	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestandes .....	252
V.	Personalentwicklung .....	261
1.	Begriff, Objekte und Ziele .....	261
a)	Begriff .....	261
b)	Objekte .....	265
c)	Ziele .....	267
2.	Stellenwert konzeptioneller Personalentwicklung für die Unternehmung .....	271
a)	Änderungstendenzen im Umfeld der Personalentwicklungsarbeit .....	271
b)	Gestaltbarkeit personaler Entwicklung .....	274
c)	Förderung von Selbstentwicklung .....	276
3.	Das System der Personalentwicklung .....	280
a)	Entwicklungsbedarf .....	281
aa)	Erhebung des betrieblichen Entwicklungsbedarfs .....	284
bb)	Identifizierung der Entwicklungsadressaten .....	291
cc)	Faktische Bedarfsermittlung .....	293
b)	Personalentwicklungsarten .....	295
aa)	Bildung .....	295
bb)	Arbeitsstrukturierung .....	312
cc)	Karriereplanung (Versetzungen) .....	328
c)	Personalentwicklungsmethoden .....	344
aa)	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden .....	345
bb)	Personalentwicklung am Arbeitsplatz .....	347
cc)	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes .....	359
d)	Evaluation .....	368
aa)	Notwendigkeit der Evaluation .....	368
bb)	Ziele der Evaluation .....	370
cc)	Ansatzpunkte .....	372
dd)	Voraussetzungen .....	375
ee)	Kontrollinstrumente .....	377
ff)	Probleme .....	379
VI.	Arbeitsbedingungen .....	380
1.	Gestaltungsziele .....	380
2.	Bedingungen für Einzelarbeit .....	381
a)	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung .....	381
b)	Organisatorische Arbeitsgestaltung .....	386
aa)	Aufgabengestaltung .....	386
bb)	Arbeitszeit-Gestaltung .....	388
c)	Technologische Gestaltung .....	401
3.	Gruppenarbeit .....	402
a)	Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen .....	403
b)	Effizienz der Gruppenarbeit .....	408
c)	Konflikte in Gruppen .....	416
d)	Sonstige Effekte .....	420
VII.	Anreizsysteme .....	423
1.	Verständnis und Differenzierung .....	423
2.	Vergütungssysteme .....	425
a)	Grundlagen .....	425
b)	Lohndifferenzierung .....	430
c)	Lohnformen .....	433
aa)	Klassische Lohnformen .....	433
bb)	Überblick über weitere Lohnformen .....	438

d) Betriebliche Altersversorgung .....	439
aa) Begriff, Rechtsgrundlagen, Bedeutung und Stand der Entwicklung ....	439
bb) Typen der betrieblichen Altersversorgung .....	442
cc) Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung .....	443
dd) Arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersversorgung .....	443
ee) Überblick über wichtige Regelungen des BetrAVG (»Betriebsrentengesetz«).....	444
3. Erfolgsbeteiligung als ein System der materiellen Mitarbeiter- beteiligung .....	445
a) Überblick über Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung .....	445
b) Ziele von Erfolgsbeteiligungssystemen .....	446
c) Gestaltungselemente von Erfolgsbeteiligungssystemen .....	446
aa) Überblick .....	446
bb) Beteiligungsbasis .....	449
cc) Gesamtquote .....	450
dd) Individualquote .....	451
ee) Anteilsverwendung .....	452
ff) Spezielle Ziele und Mitarbeitergruppen .....	452
d) Rechtliche Aspekte .....	452
4. Cafeteria-Systeme .....	452
a) Erläuterung des Cafeteria-Ansatzes .....	453
b) Gestaltungselemente von Cafeteria-Systemen .....	455
5. Aspekte der Führungskräftevergütung .....	461
6. Immaterielle Anreizsysteme .....	463
7. Resümee .....	

<b>E. Organisation und Steuerung des Personal-Management</b> .....	465
I. Organisation des Personalressorts .....	465
1. Problematik .....	466
2. Innere Organisation .....	471
3. Äußere Organisation .....	475
4. Entwicklungen .....	478
II. Personalverwaltung als Service-Funktion für das Personal-Management ...	478
1. Begriff und Inhalt .....	479
2. Aufgaben der Personalverwaltung .....	479
a) Bearbeitung von Personalinformationen .....	482
b) Vorbereitung und Abwicklung von Personalbewegungen .....	483
c) Lohn- und Gehaltsabrechnung und -auszahlung .....	484
3. Personalinformationssysteme als Instrument der Personalverwaltung ..	484
a) Entwicklungsstand und Aufbau .....	488
b) Probleme .....	491
4. Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben? .....	493
III. Personal-Controlling .....	493
1. Grundkonzept des Controlling .....	494
2. Zur Konzeption eines Personal-Controlling .....	494
a) Ziele, Begriff und Aufgaben .....	497
b) Bestandteile und Ansätze .....	500
c) Strategisches und operatives Personal-Controlling .....	501
d) Anwendungsgebiete .....	502
3. Instrumente und Organisation des Personal-Controlling .....	502
a) Instrumente des Personal-Controlling .....	504
b) Organisatorische Einbindung des Personal-Controlling .....	504

4. Grenzen des Personal-Controlling .....	506
IV. Rechtliche Aspekte .....	508
1. Grundzüge des Arbeitsrechts .....	508
a) Rechtsquellen .....	509
b) Gebiete .....	510
c) Akteure .....	513
2. Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teil- systeme des Personal-Management .....	515
a) Mitbestimmung auf Betriebsebene .....	515
b) Mitbestimmung auf Unternehmungsebene .....	523
<b>F. Personal-Management und Unternehmungspolitik .....</b>	<b>526</b>
I. Unternehmungspolitik und -identität .....	528
1. Grundlegende Orientierungen der Unternehmungspolitik .....	528
2. Steuerungsgrößen einer Unternehmungsentwicklung .....	530
3. Unternehmungsidentität .....	532
a) Unternehmungskonfiguration .....	532
b) Unternehmungsgeschichte .....	534
c) Unternehmungskultur .....	535
II. Strategisch-orientiertes Personal-Management .....	540
III. Besonderheiten internationaler Geschäftstätigkeit .....	550
1. Formen und Strategien der Internationalisierung .....	550
2. Rahmenbedingungen für ein internationales Personal-Management .....	553
3. Erfolgswichtige Spezifika in Funktionsfeldern der Personalarbeit .....	560
a) Personalbedarf .....	561
b) Personalbeschaffung .....	562
c) Personalentwicklung .....	563
d) Führung .....	564
e) Vergütung .....	565
Literaturverzeichnis .....	567
Stichwortverzeichnis .....	613

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Betrachtungsebenen und Aspekte des betrieblichen Geschehens .....	8
Abb. 2:	Begriffszusammenhang des Personal-Management .....	9
Abb. 3:	Leistungsdeterminanten im Scientific Management .....	14
Abb. 4:	Leistungsdeterminanten nach dem Human Relations-Ansatz .....	16
Abb. 5:	Motiv-Pyramide nach Maslow .....	22
Abb. 6:	Dynamische Betrachtung der Bedürfnisklassen Maslows .....	23
Abb. 7:	Die Motivationstheorie von Porter/Lawler .....	29
Abb. 8:	Determinanten der B → A-Erwartungen .....	31
Abb. 9:	Determinanten der A → E-Erwartungen .....	31
Abb. 10:	Klassifikationsschema wahrgenommener Determinanten leistungs- bezogenen Verhaltens .....	35
Abb. 11:	Rubikon-Modell .....	37
Abb. 12:	Leistungsdeterminantenkonzept .....	39
Abb. 13:	Zustandekommen der Arbeitszufriedenheit .....	54
Abb. 14:	Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverhaltensfolgen .....	55
Abb. 15:	Effizienzvariablen der Führung .....	62
Abb. 16:	Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt .....	67
Abb. 17:	Führungsprofil .....	69
Abb. 18:	Führungsformtypen .....	70
Abb. 19:	Beziehungen zwischen »Consideration« und »Initiating Structure« ...	72
Abb. 20:	Determinanten der Gruppenleistung .....	79
Abb. 21:	Kausalmodell des Moderator-Ansatzes .....	80
Abb. 22:	Ein attributionstheoretisches Modell der Reaktionen eines Führers auf schlechte Leistungen eines Mitarbeiters .....	85
Abb. 23:	Prozesse und Medien sozialer Kontrolle organisatorischen Handelns	87
Abb. 24:	Substitute der Führung .....	89
Abb. 25:	Das Verhaltensgitter .....	93
Abb. 26:	Motivationale Dimension verschiedener Grid-Stile .....	94
Abb. 27:	Differenzierung der Basisstile nach der Effizienz der jeweiligen Verhaltensausprägungen .....	95
Abb. 28:	Eingruppierung von Führungsverhalten in die Führungssysteme 1 – 4	96
Abb. 29:	Aussagen des Kontingenzmodells .....	99
Abb. 30:	Das Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton .....	102
Abb. 31:	Entscheidungsregeln .....	103
Abb. 32:	Das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard .....	105
Abb. 33:	Synopsis der Situationstheorien der Führungseffektivität .....	106
Abb. 34:	Charakteristische Denk- und Handlungsmuster von Praxis und Wissenschaft .....	109
Abb. 35:	Führungsstilpräferenzen in verschiedenen Kulturen .....	113
Abb. 36:	Integrierte Personalplanung .....	121

Abb. 37:	Bereiche und Objekte der betrieblichen Personalforschung .....	122
Abb. 38:	Typen von Fragestellungen der betrieblichen Personalforschung .....	123
Abb. 39:	Differenzierung der Arbeitsmärkte .....	125
Abb. 40:	Bestimmungsgrößen und Komponenten von Anforderungen .....	129
Abb. 41:	Teilbereiche der Arbeitsplatzanalyse .....	134
Abb. 42:	Definition der Anforderungsarten nach REFA .....	138
Abb. 43:	Übersicht über die wichtigsten genannten Führungskräfte- Qualifikationen, erfragt in Bezug auf die Einbindung des F&E-Management in die strategische Unternehmensführung .....	140
Abb. 44:	Standardverfahren der Arbeitsbewertung .....	141
Abb. 45:	Bewertungskriterien nach Hay .....	143
Abb. 46:	Schema einer Arbeitsbewertung (für 3 Stellen) nach dem Stufen- wertzahlverfahren .....	144
Abb. 47:	Formen der personalen Eignungsprüfung .....	145
Abb. 48:	Zusammenhang zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen .....	146
Abb. 49:	Überblick über Beurteilungsfehler .....	149
Abb. 50:	360°-Beurteilung .....	154
Abb. 51:	Funktionen einer Personalbeurteilung .....	154
Abb. 52:	Leistungsbeurteilungsverfahren .....	157
Abb. 53:	Bewertungsformular eines merkmalsorientierten Einstufungs- verfahrens .....	160
Abb. 54:	Beispiel einer Verhaltenserwartungsskala .....	162
Abb. 55:	Beispiel einer Verhaltensbeobachtungsskala .....	164
Abb. 56:	Bewertungsformular eines aufgabenorientierten Verfahrens .....	165
Abb. 57:	MbO und integrierte Leistungsbeurteilung .....	167
Abb. 58:	Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens .....	168
Abb. 59:	Differenzierung des Qualifikationspotenzials .....	171
Abb. 60:	Verfahren zur Potenzialbeurteilung .....	172
Abb. 61:	Ablauf eines Assessment Centers .....	179
Abb. 62:	Haupteinflussgrößen auf den Personalbedarf .....	185
Abb. 63:	Ablauf der Personalbedarfsplanung .....	194
Abb. 64:	Personalbedarfsdeckungskette .....	198
Abb. 65:	Externe und interne Personalbeschaffung .....	199
Abb. 66:	Beziehungen der Personalleasing-Beteiligten .....	205
Abb. 67:	Interne und externe Personalbeschaffung im Vergleich .....	211
Abb. 68:	Zusammenhänge zwischen der Bestimmung von Zielgruppen und der Wahl von Personalbeschaffungsmethoden und -instrumenten .....	212
Abb. 69:	Methoden der Personalbeschaffung .....	213
Abb. 70:	Balkendiagramm zur Stellenbesetzungsplanung .....	214
Abb. 71:	Einfaches Beispiel für die Anwendung der Netzplantechnik – Einstellung eines Mitarbeiters .....	216
Abb. 72:	Personalauswahlkette .....	217
Abb. 73:	Bewertung der Qualifikationen .....	218
Abb. 74:	Instrumente der Personalauswahl .....	220
Abb. 75:	Bedeutung einzelner Vorauswahlkriterien .....	223
Abb. 76:	Formen von Vorstellungsgesprächen .....	224

Abb. 77:	Externe Personalbeschaffung und Personalauswahl – Zentrale rechtliche Aspekte .....	228 230
Abb. 78:	Fragerecht des Arbeitgebers .....	233
Abb. 79:	Orientierungsnotwendigkeiten neuer Mitarbeiter .....	241
Abb. 80:	Bedeutung einzelner Eingliederungsmaßnahmen .....	245
Abb. 81:	Phasen der Personalfreisetzung .....	249
Abb. 82:	Überblick über die Alternativen der Personalfreisetzung .....	264
Abb. 83:	Einordnung der Personalentwicklung .....	269
Abb. 84:	Personalentwicklungsziele der Mitarbeiter .....	277
Abb. 85:	Persönlichkeits- und lernfördernde Merkmale von Arbeits- situationen .....	279
Abb. 86:	Qualifikationen für Selbstentwicklung .....	280
Abb. 87:	Phasenmodell der Aufgaben und Strategien personaler Förderung .....	283
Abb. 88:	Bestimmungsgrößen und Komponenten des Entwicklungsbedarfs .....	289
Abb. 89:	Assessment Center innerhalb der Personalentwicklung .....	290
Abb. 90:	Informationsstruktur der Personalentwicklung .....	298
Abb. 91:	Das duale System der Berufsausbildung .....	300
Abb. 92:	Aufgaben und Ziele von Trainee-Programmen .....	301
Abb. 93:	Funktionen von Trainee-Programmen .....	303
Abb. 94:	Adressaten betrieblicher Fortbildung .....	305
Abb. 95:	Entwicklungsstufen der Weiterbildung .....	306
Abb. 96:	Kennzeichen deterministischer und katalytischer Weiterbildung nach Bronner/Schröder .....	307
Abb. 97:	Ansatzpunkte für Entwicklungsinhalte auf der Gesamtunter- nehmungsebene .....	308
Abb. 98:	Determinanten der Lehr-Lern-Situation .....	309
Abb. 99:	Methoden partizipativer Bildungsplanung .....	311
Abb. 100:	Ergebnisse von empirischen Studien über Fortbildungsziele von Unternehmungen .....	312
Abb. 101:	Zusammenhang zwischen Lehrstoff, Lehrmethode und Lernumwelt .	313
Abb. 102:	Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung .....	314
Abb. 103:	Vorteile der personalentwicklungsorientierten Arbeitsstrukturierung .	316
Abb. 104:	Kerndimensionen der Arbeit nach Hackman/Oldham .....	318
Abb. 105:	Gestaltungsparameter des Job Rotation .....	326
Abb. 106:	Autonomiegrad einer Gruppe .....	331
Abb. 107:	Human Resource Portfolio .....	333
Abb. 108:	Karriereorientierungen .....	338
Abb. 109:	Karriereplanung als betriebliches und individuelles Entwicklungs- konzept .....	341
Abb. 110:	Der Zusammenhang von Karrierephasen und Lebenssphären .....	344
Abb. 111:	Entwicklungsziele in Abhängigkeit vom Zeithorizont und Objekt- orientierung .....	348
Abb. 112:	Grundlegende Alternativen der Personalentwicklung am Arbeitsplatz	351
Abb. 113:	Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode .....	352
Abb. 114:	Erreichen einer Lernstufe mit der Leittext-Methode .....	357
Abb. 115:	Grundmodell der Aufbauorganisation des Systems »Qualitätszirkel«	361
Abb. 116:	Methoden der Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes .....	

Abb. 117:	Vergleich alternativer Personalentwicklungsmaßnahmen .....	369
Abb. 118:	Systematische Personalentwicklungskontrolle .....	373
Abb. 119:	Prioritäten bei der Evaluation von Personalentwicklungs- seminaren .....	375
Abb. 120:	Kennbeleuchtungsstärken für bestimmte Schaufgaben (nach DIN 5035) .....	383
Abb. 121:	Arbeitstypische Temperatur-Richtwerte .....	384
Abb. 122:	Psychische Farbwirkungen .....	385
Abb. 123:	Zusammenhang zwischen Qualifikation, Anforderungsniveau und Kündigungsrate .....	389
Abb. 124:	Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitstrukturen .....	391
Abb. 125:	Wachsender zeitlicher Dispositionsspielraum von Gleitzeit-Arbeit- nehmern .....	394
Abb. 126:	Menschliche Leistungsfähigkeit im Tagesablauf .....	397
Abb. 127:	Maßnahmen zur Personalkapazitätsanpassung bei flexiblen Arbeits- zeitstrukturen .....	398
Abb. 128:	Maßnahmen zur Personalkapazitätsanpassung bei konventionellen Arbeitszeitstrukturen .....	398
Abb. 129:	Vergleich formaler und informaler Gruppen .....	406
Abb. 130:	Determinanten der Gruppeneffektivität .....	410
Abb. 131:	Integrierende und differenzierende Gruppeneffekte .....	411
Abb. 132:	Faktorenprofil der Konflikte in Gruppen .....	418
Abb. 133:	Konfliktprozess und Konfliktaufgaben .....	419
Abb. 134:	Formen der Konflikthandhabung .....	421
Abb. 135:	Risikoschub-Phänomen .....	422
Abb. 136:	Überblick über die Arten und Bestandteile der Vergütung .....	427
Abb. 137:	Personalzusatzkosten im Produzierenden Gewerbe West- deutschlands bei Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten .....	428
Abb. 138:	Personalzusatzkosten im Produzierenden Gewerbe (in % des Entgelts für geleistete Arbeit) .....	429
Abb. 139:	Personalzusatzkosten im westdeutschen Dienstleistungssektor (in % des Entgelts für geleistete Arbeit) .....	430
Abb. 140:	Lohn- und Stückkostenverlauf bei Zeitlohn .....	434
Abb. 141:	Lohn- und Stückkostenverlauf bei Akkordlohn .....	435
Abb. 142:	Arten von Zusatzprämien .....	438
Abb. 143:	Aufbau des Prämienlohns .....	438
Abb. 144:	Merkmale, Vorteile und Nachteile neuerer Lohnformen nach erwarteter Leistung .....	440
Abb. 145:	Mögliche Rechtsgrundlagen der betrieblichen Altersversorgung .....	441
Abb. 146:	Elemente und Gestaltungsformen von Erfolgsbeteiligungssystemen ..	447
Abb. 147:	Überblick über die Möglichkeiten der Verwendung individueller Erfolgsanteile .....	451
Abb. 148:	Mögliche Zusammensetzung eines Cafeteria-Budgets .....	454
Abb. 149:	Bemessungsgrundlagen der Managemententlohnung .....	459
Abb. 150:	Mögliche Einflussfaktoren auf die Gestaltung von Vergütungs- systemen für Führungskräfte .....	460
Abb. 151:	Primärorganisation des Referentenmodells .....	468

Abb. 152:	Generelle Vor- und Nachteile der Grundformen der Innenstrukturierung des Personalbereichs .....	470
Abb. 153:	Einbindung des Referentensystems in die Gesamtunternehmung. ....	472
Abb. 154:	Generelle Vorteile einer zentralen versus dezentralen Eingliederung des Personalbereichs in die Unternehmungsorganisation .....	474
Abb. 155:	Das Wertschöpfungscenter »Personal« mit seinen drei »responsibility-units« und den darin ausgeführten Funktionen .....	477
Abb. 156:	Durch Personalinformationssysteme unterstützte Aufgabenbereiche ..	488
Abb. 157:	Auswahlkriterien für Outsourcing-Partner .....	492
Abb. 158:	Anforderungen an das Personal-Controlling .....	495
Abb. 159:	Die drei Ebenen des Personal-Controlling .....	498
Abb. 160:	Gegenüberstellung idealtypischer Merkmale des strategischen und operativen Personal-Controlling .....	500
Abb. 161:	Aufgabenfelder des Personal-Controlling und ihre exemplarische Konkretisierung .....	501
Abb. 162:	Mögliche Systematisierungen des Controlling-Instrumentariums .....	503
Abb. 163:	Vorteile organisatorischer Positionierungen des Personal-Controlling	506
Abb. 164:	Probleme bei der Realisierung des Personal-Controlling .....	508
Abb. 165:	Überblick über die deutsche Arbeitsrechtsordnung .....	509
Abb. 166:	Einfluss wichtiger Arbeitsgesetze auf Teilsysteme des Personal-Management .....	511
Abb. 167:	Überblick über wichtige Regelungsgegenstände und Rechtsquellen des Individualarbeitsrechts .....	512
Abb. 168:	Die wichtigsten Beteiligungsrechte des Betriebsrats .....	517
Abb. 169:	Überblick über die zentralen Regelungen der Gesetze zur Mitbestimmung auf Unternehmungsebene .....	524
Abb. 170:	Entscheidungen des Personal-Management .....	527
Abb. 171:	Typen strategischer Grundhaltungen .....	533
Abb. 172:	Zusammenhänge zwischen Unternehmungspolitik und Unternehmungsidentität .....	534
Abb. 173:	Unternehmenskultur (Ebenen, Interaktionen) .....	536
Abb. 174:	Die Zusammenhänge zwischen Unternehmungs-Kultur, -Politik, -Image und Umwelt .....	540
Abb. 175:	Michigan-Konzept des Human Resource Managements .....	544
Abb. 176:	Personalorientierung bei unterschiedlichen Strategien .....	544
Abb. 177:	Harvard-Konzept des Human Resource Management .....	545
Abb. 178:	Personal-Management und strategische Unternehmungsentscheidungen .....	546
Abb. 179:	Modell eines Strategischen Human Resource Cycle .....	547
Abb. 180:	Zusammenhänge zwischen Grundhaltungen und Personal-Management (Personal-Planung, -Beschaffung) .....	548
Abb. 181:	Zusammenhänge zwischen Grundhaltungen und Personal-Management (Führung, Arbeitsbedingungen) .....	549
Abb. 182:	Zusammenhänge zwischen Grundhaltungen und Personal-Management (Fortbildung, Karriereplanung, Anreizsysteme) .....	549
Abb. 183:	Zusammenhänge zwischen Grundhaltungen und Personal-Management (Mitarbeiter-Qualifikationen) .....	549

---

Abb. 184:	Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile unterschiedlicher Produkte/Branchen .....	552
Abb. 185:	Vielfalt theoretischer Kombinationen von Internationalisierungsstrategie, -kultur und -struktur .....	556
Abb. 186:	Kultur-Dimensionen nach Hofstede: Inhalte, Konsequenzen für das Personal-Management. Aussagen zum Individualismus .....	557
Abb. 187:	Kultur-Dimensionen nach Hofstede: Inhalte, Konsequenzen für das Personal-Management. Aussagen zur Machtabstandstoleranz .....	557
Abb. 188:	Kulturdimensionen und ihre Ausprägungen in ausgewählten Ländern .....	558
Abb. 189:	Kulturindizes ausgewählter Länder .....	559
Abb. 190:	International qualitativ unterschiedlicher Personalbedarf .....	562
Abb. 191:	Konsequenzen unterschiedlicher Personalbeschaffungsstrategien .....	563
Abb. 192:	International unterschiedliche Personalentwicklung .....	565
Abb. 193:	Internationale Vergütungssysteme (Tendenzaussagen) .....	566