

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII

Teil 1

Grundlagen des Personal-Managements	1
--	----------

1 Grundlegung	3
----------------------------	----------

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	10
--	----

2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements	11
---	-----------

2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses	11
--	----

2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme	32
---	----

2.3 Differenzielle Personalarbeit	34
---	----

2.4 Exkurs »Ausbildung zur Führungskraft und zum Personaler«	39
--	----

Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	42
--	----

Teil 2

Organizational Behavior	43
--------------------------------------	-----------

1 Grundmodell des Organizational Behaviors	45
---	-----------

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	48
--	----

2 Ausgewählte Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	49
---	-----------

2.1 Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem	49
---	----

2.2 Menschenbilder: Konstrukte im Umgang mit Mitarbeitern	51
---	----

2.3 Verträge mit Mitarbeitern	56
-------------------------------------	----

2.4 Scientific Management	61
---------------------------------	----

2.5 Human-Relations-Ansatz	62
----------------------------------	----

2.6 Humanistische Ansätze	63
---------------------------------	----

Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	64
--	----

3 Motivationstheoretische Ansätze	65
--	-----------

3.1 Ausgangsfragen zur Motivation	65
---	----

3.2 Inhaltstheorien der Motivation	73
--	----

3.2.1 Maslows Bedürfnishierarchie	74
---	----

3.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	78
---	----

3.3 Kognitive Prozesstheorien der Motivation	80
--	----

3.3.1 Allgemeines	80
-------------------------	----

3.3.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom	82
--	----

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

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

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

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

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

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

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

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