

Manfred Becker | Andreas Becker

# Personalwirtschaft

Lehrbuch für Studium und Praxis

2. Auflage



# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

## Personalwirtschaft



Manfred Becker/Andreas Becker

# Personalwirtschaft

Lehrbuch für Studium und Praxis

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**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 978-3-7910-4785-0      Bestell-Nr. 20028-0002

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4786-7      Bestell-Nr. 20028-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4787-4      Bestell-Nr. 20028-0151

Manfred Becker/Andreas Becker

**Personalwirtschaft**

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Februar 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © ImageFlow, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Stutensee

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

---

## Vorwort

Für die arbeitenden Menschen und die im Wettbewerb stehenden Unternehmen war eine leistungsfähige und nachhaltig arbeitende Personalarbeit zu keiner Zeit so wichtig, wie dies für die turbulente Gegenwart der Fall ist. Rasche Veränderungen, ausgelöst durch internationalen Wettbewerb, Digitalisierung und Wertewandel, verlangen eine Ausweitung und Intensivierung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten. Die Personalwirtschaft ist herausgefordert, die Unternehmen mit ihren leistungsstarken Instrumenten bei der Realisierung ihrer unternehmerischen Vorhaben nachhaltig zu unterstützen. Die Personalwirtschaft hat sich zu einer wichtigen Kernfunktion der betrieblichen Wertschöpfung und zu einem Garanten für die Zufriedenheit der Beschäftigten entwickelt.

Globalisierung kann man sich ohne weltgewandtes Personal nicht vorstellen. Produkt- und Prozessinnovationen sind ohne exzellent qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter undenkbar. Der Wohlstand aller hängt – wie zu keiner Zeit vorher – vom Wollen und Können der arbeitenden Menschen ab. Die Bewältigung von Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung, die drohende Knappheit von Fachkräften, die Integration der Menschen mit Migrationshintergrund und die Verbesserung der Ausbildungs- und Berufschancen der nachwachsenden Generationen sind ohne eine leistungsfähige Personalwirtschaft nicht zu schaffen.

Es verwundert daher nicht, dass die Personalwirtschaft als Praxisfeld und als Studienfach wachsende Bedeutung erlangt. Die Zahl der Studierenden nimmt zu, personalwirtschaftliche Bachelor- und Masterstudiengänge sind stark ausgebaut worden. Die Teilnahme an Veranstaltungen der beruflichen Weiterbildung steigt.

Die turbulenten Zeiten rücken die Handlungsfelder »Personal« und »Organisation« noch enger zusammen. Veränderungen der Strukturen, Prozesse und Beziehungen sind anforderungsgerecht und personengerecht zu gestalten. Werden neue Strukturen geschaffen, neue Arbeitsplätze etabliert oder neue Geschäftsfelder aufgebaut, sind immer die erforderlichen Experten<sup>1</sup> zu finden und zu befähigen, die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Die Menschen auf die Vielfalt der sich rasch wandelnden Aufgaben vorzubereiten, das ist Aufgabe der Personalwirtschaft und der Organisationsgestaltung. Exzellent qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalarbeit garantieren mit ihrer Arbeit exzellent qualifizierte und motivierte Fach- und Führungskräfte.

---

<sup>1</sup> In diesem Text wird zum Teil nur die männliche Form verwendet. Auch in diesen Fällen sind dennoch alle anderen Formen gleichermaßen mitgemeint.

Die hiermit vorgelegte zweite Auflage dieses Buches soll Studierende und Praktiker auf die professionelle Wahrnehmung personalwirtschaftlicher und organisatorischer Aufgaben vorbereiten. Es werden die Kernthemen der Personalwirtschaft und der Organisation behandelt. Vorgestellt werden betriebswirtschaftliche Grundlagen, Rahmenbedingungen und Ziele der Personalwirtschaft und der Organisation.

Die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder Beschaffung, Auswahl, Einsatz, Entlohnung, Entwicklung und Freisetzung von Personal werden erörtert. Die personalwirtschaftliche Informationswirtschaft nimmt einen größeren Raum ein als dies in der ersten Auflage der Fall war.

Der organisationswissenschaftliche Teil des Buches führt in die »Organisationsklassiker« ein und greift neue Ansätze der Organisation auf. »Konziliare Organisation«, »Center-Konzepte«, »Netzwerkmanagement« und neue Formen der Arbeitsgestaltung wie »SCRUM«, »Design Thinking« und »Communities of Practice« werden vorgestellt.

Dieses Buch ist als Einführung in das Studienfach Personalwirtschaft und Organisation für Bachelor- und Masterstudierende konzipiert. Prüfungsfragen, Lösungen, Merksätze und Zusammenfassungen erleichtern die Lektüre. Impulse aus Wissenschaft und Praxis wurden aufgenommen.

Das Buch soll Fach- und Führungskräften in den Personalabteilungen als Informationsquelle dienen und ihnen Anregungen zur Gestaltung einer professionellen, leistungsstarken und die Anliegen der Beschäftigten beachtende Personalarbeit bieten.

Das Autorenteam wünscht den Studierenden und den Praktikern gleichermaßen hilfreiche Impulse aus der Lektüre dieser zweiten Auflage.

Mainz, im November 2020  
Dipl.-Kfm. Andreas Becker  
Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	15
<b>1 Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>19</b>
1.1.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen .....	19
1.1.2 Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre .....	25
1.1.3 Betriebswirtschaftslehre als Begriff .....	26
1.1.4 Faktortheoretischer Ansatz der BWL .....	30
1.1.5 Entscheidungsorientierter Ansatz der BWL .....	31
1.1.6 Systemtheoretischer Ansatz der BWL .....	32
1.1.7 Arbeitswissenschaftliche Ansätze der Personalwirtschaft .....	33
1.2 Handlungsfelder der Betriebswirtschaftslehre .....	34
1.3 Bedeutende Vertreter der Betriebswirtschaftslehre .....	37
1.4 Zusammenfassung Kapitel 1 .....	43
<b>2 Theoretische Grundlagen der Personalwirtschaft .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Personalwirtschaft als Teilbereich der BWL .....</b>	<b>47</b>
2.1.1 Gegenstand der Personalwirtschaft in Wissenschaft und Praxis .....	47
2.1.2 Ziele der Personalwirtschaft .....	50
<b>2.2 Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft .....</b>	<b>51</b>
2.2.1 Reifegradkonzept der Unternehmensführung .....	51
2.2.2 Alterung und Schrumpfung .....	55
2.2.3 Lebensform, Lebensphase, Lebensstil, Lebenslage .....	57
2.2.3.1 Lebensformorientierte Personalarbeit .....	57
2.2.3.2 Lebensphasenorientierte Personalarbeit .....	58
2.2.3.3 Lebensstilorientierte Personalarbeit .....	59
2.2.3.4 Lebenslagenorientierte Personalarbeit .....	60
2.2.4 Werte und Wertewandel .....	60
2.2.5 Wettbewerb .....	61
<b>2.3 Theoriekonzepte der Personalwirtschaft .....</b>	<b>62</b>
<b>2.3.1 Verhaltenswissenschaftliche Konzepte .....</b>	<b>63</b>
2.3.1.1 Motivationstheorien .....	65
2.3.1.1.1 Theorie der Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow .....	67
2.3.1.1.2 Theorie X und Theorie Y von McGregor .....	72
2.3.1.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	75
2.3.1.1.4 VIE-Theorie von Vroom .....	78

2.3.1.1.5	Atkinsons Risiko-Wahl-Modell . . . . .	81
2.3.1.1.6	Zielsetzungstheorie (Locke 1968) . . . . .	82
2.3.1.1.7	Flow-Theorie von M. Csíkszentmihályi . . . . .	83
2.3.1.2	Volitionstheorien der Motivation . . . . .	84
2.3.1.2.1	Das Rubikon-Modell . . . . .	85
2.3.1.2.2	Das ARCS-Modell der Motivation . . . . .	86
2.3.1.2.3	Anreiz-Beitrags-Theorie der Arbeitsmotivation . . . . .	88
2.3.1.3	Zusammenfassung Motivation . . . . .	91
2.3.2	Institutionenökonomische Theorieansätze . . . . .	93
2.3.2.1	Die Theorie der kognitiven Dissonanz . . . . .	94
2.3.2.2	Der Property-Rights-Ansatz . . . . .	97
2.3.2.3	Die Principal-Agent-Theorie . . . . .	99
2.3.2.4	Der Transaktionskostenansatz . . . . .	102
2.4	Zusammenfassung Kapitel 2 . . . . .	106
<b>3</b>	<b>Normative Grundlagen der Personalwirtschaft</b> . . . . .	109
3.1	Unternehmung und Betrieb . . . . .	109
3.2	Nachhaltige Unternehmensführung . . . . .	112
3.3	Das Corporate Governance Konzept (CG) . . . . .	113
3.4	Corporate Social Responsibility (CSR) . . . . .	115
3.5	Rechtliche Grundlagen der Personalarbeit . . . . .	118
3.5.1	EU-Rechtsquellen . . . . .	118
3.5.2	Deutsche Rechtsquellen . . . . .	118
3.5.2.1	Das Grundgesetz (GG) . . . . .	118
3.5.2.2	Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) . . . . .	119
3.5.2.3	Das Handelsgesetzbuch (HGB) . . . . .	119
3.5.3	Begriff und Wesen des Arbeitsrechts . . . . .	119
3.5.3.1	Gebiete des Arbeitsrechts . . . . .	120
3.5.3.1.1	Individualarbeitsrecht . . . . .	120
3.5.3.1.2	Kollektivarbeitsrecht . . . . .	121
3.5.3.1.3	Mitbestimmungsrechte . . . . .	121
3.5.3.1.4	Akteure des Arbeitsrechts . . . . .	121
3.5.3.2	Ebenen des Arbeitsrechts . . . . .	122
3.5.3.2.1	Rangordnungsprinzip . . . . .	122
3.5.3.2.2	Günstigkeitsprinzip . . . . .	122
3.5.3.2.3	Tarifvertrag . . . . .	123
3.5.3.2.4	Arbeitsvertrag und Werkvertrag . . . . .	124
3.5.3.3	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) . . . . .	126
3.5.4	Diversity Management . . . . .	129

3.6	Strategische Unternehmensführung und Personalarbeit .....	131
3.6.1	Die strategische Positionierung .....	131
3.6.2	Strategisches Monitoring .....	135
3.6.2.1	Management-Cockpits .....	135
3.6.2.2	Digitales Strategiemanagement .....	136
3.6.2.3	Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) .....	137
3.6.3	Neue Konzepte der Unternehmensführung .....	139
3.6.3.1	»Agile« Unternehmensführung .....	140
3.6.3.2	Das Scrum-Prozessmodell .....	143
3.6.3.3	Design Thinking .....	146
3.7	Zusammenfassung Kapitel 3 .....	152
<b>4</b>	<b>Personalwirtschaftliches Handeln .....</b>	<b>153</b>
4.1	Einführung .....	153
4.2	Personalplanung .....	154
4.2.1	Begriff und Inhalt der Personalplanung .....	154
4.2.2	Bereiche der Personalplanung .....	157
4.2.3	Begriff und Inhalt der Personalbedarfsplanung .....	158
4.2.3.1	Stellenbündel als Grundlage der Personalbedarfsplanung .....	159
4.2.3.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs .....	161
4.2.3.3	Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung .....	163
4.2.3.3.1	Schätzverfahren .....	164
4.2.3.3.2	Mathematische Verfahren .....	166
4.2.3.3.3	Arbeitswissenschaftliche Verfahren .....	168
4.2.3.4	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs .....	170
4.2.3.5	Verfahren der qualitativen Personalbedarfserhebung .....	172
4.2.3.5.1	Position Analysis Questionnaire (PAQ) .....	172
4.2.3.5.2	Das AET Verfahren .....	173
4.2.3.6	Verhaltensbezogene Verfahren .....	173
4.2.3.6.1	Skalenwerte als Bewertungsmaßstab .....	173
4.2.3.6.2	Szenariotechnik .....	174
4.3	Personalmarketing .....	175
4.3.1	Strategisches und operatives Marketing .....	175
4.3.2	Internes und externes Personalmarketing .....	178
4.3.3	Markenmanagement als Element des Personalmarketing .....	180
4.3.3.1	Unternehmensmarke: Corporate Brand .....	181
4.3.3.2	Arbeitgebermarke: Employer Brand .....	182
4.3.3.3	Abteilungsmarke: HR-Department Brand .....	183
4.3.3.4	Mitarbeitermarke: Employee Brand .....	184

4.4	Personalbeschaffung .....	184
4.4.1	Begriff und Inhalt der Personalbeschaffung .....	185
4.4.2	Bereiche und Instrumente der Personalbeschaffung .....	186
4.4.2.1	Ausgewählte Instrumente interner Personalbeschaffung .....	188
4.4.2.2	Ausgewählte Instrumente externer Personalbeschaffung .....	189
4.4.3	Bereiche der Personalauswahl .....	192
4.4.3.1	Grundlagen .....	192
4.4.3.2	Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 .....	193
4.4.3.3	Tätigkeits- und Anforderungsbezug .....	195
4.4.3.4	Individualisierte und standardisierte Auswahlverfahren .....	197
4.4.3.4.1	Standardisierte Auswahlverfahren .....	198
4.4.3.4.2	Individualisierte Auswahlverfahren .....	199
4.4.4	Instrumente der Vorauswahl .....	199
4.4.4.1	Bewerbungsunterlagen .....	199
4.4.5	Instrumente der Endauswahl .....	201
4.4.5.1	Bewerbungsgespräche .....	201
4.4.5.2	Testverfahren .....	203
4.4.5.3	Assessment-Center-Verfahren .....	206
4.4.5.4	Gütekriterien für Auswahlverfahren .....	211
4.4.5.5	Mögliche Beurteilungsfehler .....	212
4.5	Personaleinsatz .....	213
4.5.1	Begriff und Inhalt des Personaleinsatzes .....	213
4.5.2	Bereiche und Instrumente des Personaleinsatzes .....	214
4.5.2.1	Personaleinführung .....	215
4.5.2.1.1	Säulen systematischer Einführung .....	215
4.5.2.1.2	Checkliste »Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter« .....	217
4.5.2.2	Traineeprogramme .....	220
4.5.2.3	Instrumente der Arbeitsstrukturierung .....	221
4.5.2.4	Job-Demands-Resources-Modell .....	224
4.5.2.5	Instrumente der Arbeitsplatzgestaltung .....	225
4.5.2.6	Gestaltung des Arbeitsplatzes .....	226
4.5.2.7	Flexibles Arbeiten .....	227
4.5.2.8	Arbeiten in der Arbeitswelt 4.0 .....	228
4.5.2.8.1	Analyse zukünftiger Tätigkeiten .....	229
4.5.2.8.2	Clusterung der Tätigkeiten .....	229
4.5.2.8.3	Aufbau von Tech-Labs als flexible Arbeitsorganisation .....	230
4.5.2.8.4	Organisationsentwicklung in der digitalen Transformation .....	230
4.5.2.8.5	Einstieg in die digitale Transformation .....	230

4.5.2.8.6	Einstieg als »Pionier« in die digitale Transformation (kreative Vorläuferstrategie) .....	231
4.5.2.8.7	Einstieg als »frühe Adepten« der digitalen Transformation (Fast-Followers-Strategie) .....	232
4.5.2.8.8	Einstieg als »Nachzügler« in die digitale Transformation (Late-Followers-Strategie) .....	232
4.5.2.8.9	Gefährdete und nicht gefährdete Berufe in der AW 4.0 .....	233
4.5.3	Ausgewählte Instrumente der Arbeitszeitgestaltung .....	235
4.5.3.1	Definitionen der Arbeitszeit .....	235
4.5.3.2	Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung .....	235
4.5.3.3	Mischformen der Arbeitszeitflexibilisierung .....	240
4.6	Personalerhaltung .....	242
4.6.1	Begriff und Inhalte der Personalerhaltung .....	242
4.6.2	Ausgewählte Instrumente der Personalerhaltung .....	246
4.6.2.1	Betriebliche Sozialleistungen .....	246
4.6.2.2	Personalführung .....	247
4.6.2.3	Arbeitsplanung mit ERP-Systemen .....	249
4.6.2.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	250
4.6.2.5	Persönliches Kräftemanagement .....	253
4.7	Personalentlohnung .....	255
4.7.1	Begriff und Inhalt der Entlohnung .....	256
4.7.2	Entlohnungsgerechtigkeit .....	258
4.7.3	Entgeltbestimmung mit Stellenbündeln .....	259
4.7.4	Verfahren der Arbeitsbewertung .....	261
4.7.5	Verfahren der Leistungsbeurteilung .....	262
4.7.6	Formen der Entlohnung .....	263
4.7.6.1	Leistungslohn .....	263
4.7.6.2	Zeitlohn .....	264
4.7.6.3	Akkordlohn .....	265
4.7.6.4	Prämienlohn .....	265
4.7.6.5	Pensumlohn .....	266
4.7.7	Der Soziallohn .....	267
4.7.8	Beispielhafte Konzepte der Entlohnung .....	268
4.7.8.1	Das Entgeltrahmenabkommen (ERA) .....	268
4.8	Personalentwicklung .....	272
4.8.1	Begriff und Inhalt der Personalentwicklung .....	272
4.8.2	Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung .....	273
4.8.2.1	Kontextorientierte Personalentwicklung .....	274
4.8.2.1.1	PE in der 1. Generation der Unternehmensführung .....	274

4.8.2.1.2	PE in der 2. Generation der Unternehmensführung .....	275
4.8.2.1.3	PE in der 3. Generation der Unternehmensführung .....	275
4.8.2.2	Akteursorientierte Personalentwicklung .....	276
4.8.2.3	Zielorientierte Personalentwicklung .....	276
4.8.2.4	Inhaltsorientierte Personalentwicklung .....	277
4.8.2.5	Methodenorientierte Personalentwicklung .....	278
4.8.3	Träger der Personalentwicklung .....	281
4.8.4	Instrumente der Bildung .....	282
4.8.4.1	Berufliche Erstausbildung .....	282
4.8.4.2	Weiterbildung .....	282
4.8.4.3	Führung und Führungsbildung .....	283
4.8.4.3.1	Führung .....	283
4.8.4.3.2	Führungsbildung .....	284
4.8.5	Instrumente der Förderung .....	286
4.8.5.1	Auslandseinsatz .....	286
4.8.5.2	Karriere- und Nachfolgeplanung .....	286
4.8.5.3	Strukturiertes Mitarbeitergespräch .....	287
4.8.5.4	Zielvereinbarungen .....	289
4.8.5.5	Zielvereinbarungen und SMG .....	290
4.8.5.6	Coaching .....	291
4.8.5.7	Mentoring .....	291
4.8.6	Organisationsentwicklung .....	293
4.8.6.1	OE im Überblick .....	293
4.8.6.2	Ziele der OE .....	294
4.8.6.3	Instrumente der OE .....	294
4.8.6.3.1	Projekte .....	294
4.8.6.3.2	Qualitätszirkel .....	295
4.8.6.3.3	Lernstatt .....	295
4.8.6.3.4	Communities of Practice (CoP) .....	296
4.8.7	Systematische PE im Funktionszyklus .....	297
4.9	Personalfreisetzung .....	299
4.9.1	Begriff und Inhalt der Personalfreisetzung .....	299
4.9.2	Freisetzungsplanung .....	301
4.9.3	Instrumente der Personalfreisetzung .....	302
4.9.3.1	Proaktive Personalfreisetzung .....	302
4.9.3.2	Reaktive Personalfreisetzung .....	303
4.9.3.2.1	Aufhebungsvertrag .....	303
4.9.3.2.2	Outplacement .....	304

4.10	Personalinformationswirtschaft .....	304
4.10.1	Begriff und Inhalt der Personalinformationswirtschaft .....	304
4.10.2	Bereiche der Personalinformationswirtschaft .....	305
4.10.2.1	Personalinformationssysteme .....	306
4.10.2.2	Informationsmanagement mit PIS .....	307
4.11	Personalcontrolling .....	309
4.11.1	Grundlagen und Begriff des Personalcontrollings .....	309
4.11.2	Personalforschung .....	310
4.12	Zusammenfassung Kapitel 4 .....	311
 5	 Grundlagen der Organisationsgestaltung .....	315
5.1	Organisationswissenschaft als Teilbereich der BWL .....	315
5.2	Einführung in das Funktionsfeld Organisation .....	316
5.3	Gegenstand der Organisationswissenschaft .....	319
5.3.1	Der Organisationsbegriff .....	319
5.3.2	Betriebswirtschaftliche Organisationsansätze .....	320
5.3.3	Ziele der Organisation .....	323
5.3.4	Klassische Organisationsansätze .....	324
5.3.4.1	Scientific Management von F.W. Taylor .....	326
5.3.4.2	Der administrative Ansatz von Henri Fayol .....	329
5.3.4.3	Der Bürokratieansatz von Max Weber .....	337
5.3.4.4	Human-Relations-Ansatz von Mayo und Roethlisberger .....	339
5.3.4.5	Technokratischer Organisationsansatz von Erich Gutenberg .....	340
5.4	Organisationsgestaltung .....	341
5.4.1	Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung .....	341
5.4.1.1	Interne Einflussfaktoren .....	341
5.4.1.2	Externe Einflussfaktoren .....	343
5.4.2	Organisation der Personalarbeit .....	343
5.4.2.1	Gestaltung der Primärorganisation .....	344
5.4.2.2	Funktionale Personalarbeit .....	344
5.4.2.3	Gestaltung der Prozesse .....	348
5.4.2.4	Die Konziliare Organisation .....	351
5.4.2.5	HR-Center-Konzepte .....	353
5.5	Zusammenfassung Kapitel 5 .....	355
 6	 Entwicklungstendenzen der Personal- und Organisationswissenschaft .....	359
6.1	Entwicklungstendenzen der Organisationswissenschaft .....	359
6.2	Entwicklungstendenzen der Personalarbeit .....	360
6.3	Professionalisierung der Personalarbeit .....	364
6.4	Zusammenfassung Kapitel 6 und Ausblick .....	366

<b>7</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	369
7.1	Grundlagen .....	369
7.2	Verhaltenswissenschaftliche Konzepte und Theorieansätze .....	375
7.3	Institutionenökonomische Konzepte und Theorieansätze .....	379
7.4	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	381
7.5	Personalplanung/Personalbedarf .....	382
7.6	Personalgewinnung und Personalauswahl .....	384
7.7	Personalführung und Personaleinsatz .....	386
7.8	Personalentlohnung .....	388
7.9	Personalentwicklung .....	390
7.9.1	Bildung .....	391
7.9.2	Förderung .....	392
7.9.3	Organisationsentwicklung .....	394
7.10	Klassische Organisationstheorien .....	395
<b>8</b>	<b>Lösungen</b> .....	397
8.1	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kap. 1 – Grundzüge der BWL .....	397
8.2	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 2 – Theoretische Grundlagen der Personalwirtschaft .....	398
8.3	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 3 – Normative Grundlagen der Personalwirtschaft .....	400
8.4	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 4 – Personalwirtschaftliches Handeln .....	401
8.5	Lösungen zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 5 – Organisationsgestaltung .....	403
8.6	Lösung zu den Wiederholungsfragen in Kapitel 6 – Entwicklungstendenzen in der Theorie und Praxis der Personal- und Organisationswissenschaft .....	405
8.7	Lösungen zu den Prüfungsfragen in Kapitel 7 .....	406
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	413
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	423
	<b>Über die Autoren</b> .....	429