

Hans-Gerd Ridder

# Personal- wirtschaftslehre

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag W. Kohlhammer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>15</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>19</b>
1 Adressaten, Ziele und Inhalte des Lehrbuchs.....	21
1.1 Erwartungen an eine praxisnahe Ausbildung.....	21
1.2 Die Praxis von Managern.....	23
1.3 Konzeptionelle Grundlagen und Vorgehensweise des Lehrbuchs.....	26
1.3.1 Theoretische Grundlagen: Die Herausbildung von Deutungsschemata.....	27
1.3.2 Fachwissen: Instrument zur Durchdringung von Praxis .....	27
1.3.3 Methoden: Schlüssel der Problembearbeitung.....	30
<b>Kapitel I: Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft.....</b>	<b>35</b>
1 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen .....	37
1.1 Einführung.....	37
1.2 Bestimmungsgrößen des menschlichen Verhaltens .....	39
1.3 Ebenen der Analyse menschlichen Verhaltens .....	41
1.3.1 Individuum .....	41
1.3.1.1 Motivationsforschung .....	42
1.3.1.2 Führungsforschung .....	45
1.3.2 Gruppen.....	47
1.3.2.1 Entstehung der Gruppenforschung: Das Hawthorne-Experiment .....	47
1.3.2.2 Gruppenforschung und Ergiebigkeit der Arbeitsleistung .....	48
1.3.3 Organisation .....	52
1.3.3.1 Annahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie .....	52
1.3.3.2 Organisationsgestaltung.....	54
1.3.3.3 Gestaltung der Anreizstruktur.....	55
1.3.3.4 Abstimmung von persönlichen Bedürfnissen und Organisationszielen.....	57
2 Grundlagen der Personalökonomik.....	60
2.1 Einführung.....	60
2.2 Theorie der Verfügungsrechte.....	60

2.3	Prinzipal-Agenten-Theorie.....	63
2.4	Transaktionskostentheorie.....	66
2.4.1	Annahmen über das Verhalten der Akteure .....	67
2.4.2	Transaktionen .....	69
2.4.3	Produktionskosten und Transaktionskosten .....	71
2.4.4	Institutionelle Arrangements .....	72
3	Ressourcenorientiertes Human Resource Management .....	74
3.1	Orientierung an Humanressourcen.....	74
3.1.1	Humanressourcen als Wettbewerbsvorteile .....	74
3.1.2	Ansätze des ressourcenorientierten Human Resource Management..	78
3.2	Orientierung an Strategien .....	81
3.2.1	Vertikaler und horizontaler Fit.....	81
3.2.2	Ansätze des strategischen Human Resource Managements.....	82
3.3	Orientierung an personalwirtschaftlichen Instrumenten .....	87
3.4	Zusammenfassung .....	89

## **Kapitel II: Personalbereitstellung, Entwicklung, Einsatz und Vergütung von Personal..... 93**

### **Abschnitt A: Personalbereitstellung..... 93**

1	Personalplanung als Rahmenplanung.....	95
2	Personalbeschaffung.....	99
2.1	Einführung.....	99
2.2	Auswahlphilosophien und Beschaffungsmethoden .....	100
2.3	Auswahlverfahren als Eignungsprüfung .....	102
2.3.1	Bewerbungsunterlagen .....	103
2.3.2	Tests .....	104
2.3.3	Einstellungsinterviews .....	106
2.3.4	Assessment-Center .....	108
2.3.4.1	Begriff, Funktion und Merkmale von Assessment-Centern ....	108
2.3.4.2	Erhebung und Definition der Anforderungen.....	109
2.3.4.3	Aufgaben und Übungen.....	110
2.3.4.4	Vor- und Nachteile des Assessment-Center .....	111
2.4	Reaktionen von Bewerbern .....	113
2.5	Zusammenfassende Beurteilung .....	114

3 Personalabbau.....	116
3.1 Einführung.....	116
3.2 Instrumente und Folgen des Personalabbaus .....	117
3.2.1 Vorbeugende Maßnahmen und personalpolitische Alternativen .....	118
3.2.1.1 Arbeitszeitgestaltung .....	119
3.2.1.2 Qualifizierung .....	120
3.2.1.3 Personelle Einzelmaßnahmen .....	121
3.2.2 Entlassungen.....	122
3.2.2.1 Einzelentlassungen.....	122
3.2.2.2 Einzelentlassungen mit Outplacement-Beratung.....	124
3.2.2.3 Auswirkungen von Entlassungen.....	127
3.3 Zusammenfassende Beurteilung .....	130
<b>Abschnitt B: Personalentwicklung .....</b>	<b>133</b>
1 Personalentwicklung .....	135
1.1 Einführung.....	135
1.2 Strategische Ziele der Personalentwicklung .....	136
1.3 Die Bestimmung der Anforderungen .....	140
1.3.1 Organisationsdiagnose .....	140
1.3.2 Aufgaben- und Anforderungsanalyse.....	141
1.3.3 Personanalyse.....	142
1.4 Maßnahmen der Personalentwicklung .....	143
1.4.1 Konzeption der Personalentwicklungsmaßnahmen .....	143
1.4.2 Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen.....	145
1.5 Evaluation und Bewertung .....	146
1.5.1 Ansätze zur Evaluation von Maßnahmen der Personalentwicklung	146
1.5.2 Monetäre Bewertung von Maßnahmen der Personalentwicklung ...	147
1.6 Zusammenfassende Beurteilung .....	150
2 Organisationsentwicklung.....	153
2.1 Einführung.....	153
2.2 Wandel von Organisationen.....	154
2.2.1 Wandel als Reaktion auf situative Einflüsse .....	155
2.2.2 Wandel als evolutionäre Entwicklung.....	157
2.2.3 Wandel als Entwicklung von Populationen .....	160

2.3	Konzepte, Strategien und Techniken der Organisationsentwicklung .....	163
2.3.1	Begriff, Ziele und Entstehung der Organisationsentwicklung .....	163
2.3.2	Konzepte der Organisationsentwicklung .....	165
2.3.2.1	Lewins »Change Model« als Basiskonzept .....	166
2.3.2.2	Geplanter organisatorischer Wandel.....	166
2.4	Veränderungsstrategien und Interventionstechniken .....	169
2.4.1	Formen der Veränderungsstrategien .....	169
2.4.2	Phasen des Veränderungsprozesses .....	171
2.4.3	Interventionstechniken .....	173
2.4.3.1	Teamintervention .....	173
2.4.3.2	Intergruppenintervention .....	174
2.4.3.3	Organisationsumgreifende Intervention .....	175
2.5	Zusammenfassende Beurteilung .....	175
3	Organisationales Lernen.....	178
3.1	Einführung.....	178
3.2	Individuelles Lernen.....	179
3.3	Konzepte des organisationalen Lernens .....	182
3.3.1	Begriff des organisationalen Lernens.....	182
3.3.2	Prozesse des organisationalen Lernens .....	183
3.3.2.1	Lernprozesse zwischen Organisation und Umwelt.....	184
3.3.2.2	Lernprozesse zwischen Individuum und Organisation.....	186
3.3.3	Wissensmanagement .....	190
3.4	Zusammenfassende Beurteilung .....	195

## **Abschnitt C: Arbeitsorganisation und Entgelt..... 199**

1	Arbeitsorganisation .....	201
1.1	Einführung.....	201
1.2	Prosperität durch Arbeitsteilung.....	202
1.2.1	Prinzipien der Arbeitsteilung in der Massenproduktion .....	203
1.2.2	Ökonomische Problemfelder der Arbeitsteilung.....	205
1.2.3	Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorische Leitidee .....	207
1.2.3.1	Standardisierte Gruppenarbeit .....	208
1.2.3.2	Teilautonome Arbeitsgruppen .....	211
1.3	Persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung.....	213

---

1.3.1	Das TOTE-Modell.....	213
1.3.2	Handlungsregulationstheorie.....	216
1.3.2.1	Tätigkeit, Handlung und Operation .....	217
1.3.2.2	Zielbildung.....	218
1.3.2.3	Operatives Abbildsystem und VVR-Einheiten.....	219
1.3.2.4	Arbeitsgestaltung und Persönlichkeit .....	221
1.3.2.5	Kritik an der Handlungsregulationstheorie.....	223
1.3.3	Job Characteristics Theory .....	224
1.3.3.1	Psychische Zustände .....	225
1.3.3.2	Tätigkeitsmerkmale .....	225
1.3.3.3	Moderatoren.....	227
1.3.3.4	Wirkungen .....	228
1.4	Zusammenfassende Beurteilung .....	228
2	Entgelt .....	231
2.1	Einführung.....	231
2.2	Prinzipien der betrieblichen Lohngestaltung.....	233
2.3	Bestimmung der Grundlohnbasis .....	234
2.3.1	Summarische Arbeitsbewertung .....	235
2.3.2	Analytische Arbeitsbewertung .....	236
2.3.2.1	Arbeitsplatzbeschreibungen.....	236
2.3.2.2	Klassifizierung von Arbeit: Anforderungsarten .....	238
2.3.2.3	Hierarchisierung der Arbeit: Verfahren der Arbeitsbewertung.....	238
2.3.2.4	Gewichtung.....	240
2.3.2.5	Bewertung der Anforderungen als lohnpolitische Verhandlung.....	241
2.3.2.6	Befunde zur Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung.....	242
2.4	Leistungsabhängige Entgeltbestimmung.....	244
2.4.1	Akkordlohn.....	245
2.4.2	Prämienentlohnung.....	246
2.4.2.1	Individualprämien.....	246
2.4.2.2	Gruppenprämien .....	247
2.4.3	Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung .....	248
2.4.3.1	Methoden der Leistungsbeurteilung .....	249

2.4.3.1.1	Hierarchische Leistungsbeurteilungsverfahren .....	249
2.4.3.1.2	Nichthierarchische Leistungsbeurteilungsverfahren ...	252
2.4.3.2	Fehlerquellen der Leistungsbeurteilung.....	253
2.4.4	Leistungsentlohnung bei Führungskräften .....	257
2.5	Zusammenfassende Beurteilung .....	258

## **Kapitel III: Transformation .....** 261

1	Motivation .....	263
1.1	Einführung.....	263
1.2	Phasen der Motivation.....	267
1.2.1	Motivation durch Erwartung und Anreiz .....	267
1.2.2	Handlungsphasen des Motivationsprozesses .....	271
1.3	Einflussgrößen im Motivationsprozess .....	273
1.3.1	Intrinsische und Extrinsische Motivation.....	273
1.3.2	Die Bedeutung von Zielen für den Volitionsprozess .....	277
1.3.3	Wille und Handlung .....	279
1.3.3.1	Handlungsorientierung und Lageorientierung .....	280
1.3.3.2	Unterschiede im Umgang mit Absichten.....	281
1.3.3.3	Unterschiede in der Selbststeuerung bei der Realisierung von Zielen .....	282
1.3.3.4	Wirkungen im Hinblick auf Leistung .....	283
1.3.4	Ursachenzuschreibungen und Bewertung der Handlung .....	284
1.3.4.1	Begriff und Grundlagen .....	284
1.3.4.2	Heiders »naive« Handlungsanalyse .....	286
1.3.4.3	Das Kovarianzmodell von Kelley .....	288
1.3.4.4	Attribution im Leistungshandeln .....	291
1.4	Das erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen.....	293
1.5	Zusammenfassende Beurteilung .....	296
2	Führung .....	299
2.1	Einführung.....	299
2.2	Theorien der Führung.....	302
2.2.1	Eigenschaftstheorien der Führung.....	302
2.2.1.1	Eigenschaften und Fähigkeiten von Führern .....	302
2.2.1.2	Transformationale Führung nach Bass .....	304
2.2.1.3	Charismatische Führung .....	305

---

2.2.1.3.1	Phasen charismatischer Führung nach Conger und Kanungo .....	307
2.2.1.3.2	Bedingungen charismatischer Führung nach House und Shamir .....	309
2.2.2	Verhaltensorientierte Führung.....	310
2.2.3	Situative Theorien der Führung.....	314
2.2.4	Führen als Prozess des Organisierens .....	317
2.2.4.1	Prozesse des Organisierens .....	319
2.2.4.2	Attributionstheorie der Führung .....	322
2.2.4.3	Lerntheorie der Führung .....	325
2.2.4.4	Superleadership.....	327
2.3	Zusammenfassende Beurteilung .....	332
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>336</b>
<b>Index</b>	<b>.....</b>	<b>359</b>