



Hans-Gerd Ridder

Personal- wirtschaftslehre

5. Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Hans-Gerd Ridder

Personal- wirtschaftslehre

4., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

4., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2013

Alle Rechte vorbehalten

© 1999 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher

Umschlagbild: © vege – fotolia.com

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN 978-3-17-023021-7

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-026987-3

Vorwort zur 4. Auflage

Jedes Lehrbuch hat eine innere Ordnung, die sich aus theoretischen Grundannahmen und einer daraus resultierenden Ordnung der Wissensbestände eines Faches ableitet. Dies gilt auch für dieses Lehrbuch. Im Hinblick auf die theoretischen Grundannahmen bin ich davon ausgegangen, dass Studenten zunächst unterschiedliche personalwirtschaftliche Ansätze kennen lernen sollten (Kapitel I). Erst die grundlegende Erfahrung, dass sich diese Ansätze in ihren Annahmen, Methoden und Erkenntnisinterpretationen unterscheiden, eröffnet Studenten die Möglichkeit der kritischen Reflexion und der Herausbildung einer eigenen Position, die für die Erschließung der personalwirtschaftlichen Wissensbestände erforderlich ist.

Menschen werden in Unternehmen beschäftigt, weil ihre Nützlichkeit bei der Bewältigung von betrieblichen Aufgaben im Vordergrund steht. Daraus resultieren Aufgaben der *Personalbereitstellung, Personalentwicklung, der Arbeitsorganisation und Vergütung* (Kapitel II). Bei der Entwicklung dieser personalwirtschaftlichen Instrumente habe ich in erster Linie auf Einflussgrößen der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung fokussiert und die Wissensbestände entsprechend geordnet. Für die 4. Auflage wurde das Kapitel insgesamt überarbeitet und die Literatur aktualisiert.

Es ist im Interesse von Unternehmen durch *Verhaltenssteuerung*, insbesondere durch *Motivation und Führung*, auf das Leistungsergebnis Einfluss zu nehmen. Allerdings verfügen Menschen auch über ein breites Spektrum an Interessen, Werten und Zielen, die sie in Unternehmen realisieren wollen (Kapitel III). In der 4. Auflage wurde das Kapitel aktualisiert und im Hinblick auf den Aspekt der Selbstführung erweitert.

Dieses Lehrbuch richtet sich an *Studenten*, die im späteren Berufsleben Managementaufgaben übernehmen wollen. Zukünftige Manager müssen in der Lage sein, Personal einzustellen, einzusetzen und Leistung zu beurteilen. Sie haben Vergütungs- und Beförderungentscheidungen zu treffen. Darüber hinaus ist Personal zu entwickeln, zu motivieren und zu führen. In diesem Sinne wendet sich dieses Lehrbuch aber auch an *Führungskräfte*, die daran interessiert sind, personalwirtschaftliche Themen aus einer wissenschaftlichen Perspektive zu betrachten und daraus Anregungen für die tägliche Praxis zu entnehmen.

Frau Linke hat den Text gründlich Korrektur gelesen und mit großer Sorgfalt das Layout des Textes und der Abbildungen gestaltet. Marko Heyner hat die Aktualisierung der vorliegenden Auflage durch umfangreiche Literaturrecherchen vorbereitet und durch sein Organisationsgeschick sehr unterstützt. Ihnen danke ich sehr.

Hannover, im Januar 2013

Hans-Gerd Ridder

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Einleitung	19
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
1.4 Theorie: Die Herausbildung von Deutungsschemata	27
1.4.1 Fachwissen: Instrument zur Durchdringung von Praxis	27
1.4.2 Methoden: Schlüssel der Problembearbeitung	29
1.5 Zusammenfassung	33
Kapitel I: Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft	35
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	44
1.3.2 Gruppen	46
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	51
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
1.4	Zusammenfassende Beurteilung.....	59
2	Grundlagen der Personalökonomik	61
2.1	Einführung	61
2.2	Theorie der Verfügungsrechte	61
2.3	Prinzipal-Agenten-Theorie	64
2.4	Transaktionskostentheorie	67
2.4.1	Annahmen über das Verhalten der Akteure.....	68
2.4.2	Transaktionen.....	69
2.4.3	Produktionskosten und Transaktionskosten.....	71
2.4.4	Institutionelle Arrangements.....	72
2.5	Zusammenfassende Beurteilung.....	73
3	Strategisches Human Resource Management.....	75
3.1	Orientierung an Humanressourcen	75
3.1.1	Humanressourcen als Wettbewerbsvorteile.....	75
3.1.2	Ansätze des ressourcenorientierten Human Resource Management	78
3.2	Orientierung an Strategien.....	82
3.2.1	Vertikaler und horizontaler Fit	82
3.2.2	Ansätze des strategischen Human Resource Managements	83
3.3	Orientierung an personalwirtschaftlichen Systemen	88
3.4	Zusammenfassende Beurteilung.....	90
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	117
3.2.1.1	Arbeitszeitgestaltung.....	118
3.2.1.2	Qualifizierung.....	119
3.2.1.3	Personelle Einzelmaßnahmen	120
3.2.2	Entlassungen.....	121
3.2.2.1	Einzelentlassungen	122
3.2.2.2	Einzelentlassungen mit Outplacement-Beratung	123
3.2.2.3	Auswirkungen von Entlassungen	127
3.3	Zusammenfassende Beurteilung	130
Abschnitt B: Personalentwicklung		133
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	Personalanalyse.....	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	Phasen des Veränderungsprozesses.....	169
2.4.2	Interventionstechniken.....	171
2.4.2.1	Teamintervention.....	171
2.4.2.2	Intergruppenintervention.....	172
2.4.2.3	Organisationsumgreifende Intervention.....	173
2.5	Zusammenfassende Beurteilung.....	174
3	Organisationales Lernen.....	176
3.1	Einführung.....	176
3.2	Individuelles Lernen.....	177
3.3	Konzepte des organisationalen Lernens.....	180
3.3.1	Organisationales Lernen.....	181
3.3.1.1	Lernprozesse zwischen Organisation und Umwelt.....	181

3.3.1.2	Lernprozesse zwischen Individuum und Organisation	184
3.3.2	Die lernende Organisation.....	188
3.3.3	Organisationales Wissen	191
3.3.4	Wissensmanagement	193
3.4	Zusammenfassende Beurteilung	197
Abschnitt C: Arbeitsorganisation und Entgelt.....		201
1	Arbeitsorganisation	203
1.1	Einführung.....	203
1.2	Prosperität durch Arbeitsteilung.....	204
1.2.1	Prinzipien der Arbeitsteilung in der Massenproduktion	205
1.2.2	Ökonomische Problemfelder der Arbeitsteilung.....	207
1.2.3	Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorische Leitidee	209
1.2.3.1	Standardisierte Gruppenarbeit.....	210
1.2.3.2	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	213
1.3	Persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung.....	215
1.3.1	Das TOTE-Modell.....	215
1.3.2	Handlungsregulationstheorie.....	218
1.3.2.1	Tätigkeit, Handlung und Operation.....	219
1.3.2.2	Zielbildung	220
1.3.2.3	Operatives Abbildsystem und VVR-Einheiten	220
1.3.2.4	Arbeitsgestaltung und Persönlichkeit.....	223
1.3.2.5	Kritik an der Handlungsregulationstheorie	225
1.3.3	Job Characteristics Theory	226
1.3.3.1	Psychische Zustände	227
1.3.3.2	Tätigkeitsmerkmale.....	227
1.3.3.3	Moderatoren	229
1.3.3.4	Wirkungen.....	230
1.4	Zusammenfassende Beurteilung	230
2	Entgelt	233
2.1	Einführung.....	233
2.2	Prinzipien der betrieblichen Lohngestaltung.....	235

2.3	Bestimmung der Grundlohnbasis.....	236
2.3.1	Summarische Arbeitsbewertung.....	237
2.3.2	Analytische Arbeitsbewertung.....	238
2.3.2.1	Arbeitsplatzbeschreibungen.....	238
2.3.2.2	Klassifizierung von Arbeit: Anforderungsarten	240
2.3.2.3	Hierarchisierung der Arbeit: Verfahren der Arbeitsbewertung	240
2.3.2.4	Gewichtung.....	242
2.3.2.5	Bewertung der Anforderungen als lohnpolitische Verhandlung	243
2.3.2.6	Befunde zur Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung	244
2.4	Leistungsabhängige Entgeltbestimmung.....	246
2.4.1	Akkordlohn.....	247
2.4.2	Prämienentlohnung.....	247
2.4.2.1	Individualprämien.....	248
2.4.2.2	Gruppenprämien	249
2.4.3	Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung.....	250
2.4.3.1	Hierarchische Leistungsbeurteilungsverfahren.....	251
2.4.3.2	Nichthierarchische Leistungsbeurteilungsverfahren.....	254
2.4.3.3	Fehlerquellen der Leistungsbeurteilung.....	255
2.4.4	Leistungsentlohnung bei Führungskräften.....	259
2.5	Zusammenfassende Beurteilung.....	260
Kapitel III: Transformation.....		263
1	Motivation.....	265
1.1	Einführung.....	265
1.2	Phasen der Motivation	269
1.2.1	Motivation durch Erwartung und Anreiz.....	269
1.2.2	Handlungsphasen des Motivationsprozesses	273
1.3	Einflussgrößen im Motivationsprozess.....	276
1.3.1	Intrinsische und extrinsische Motivation.....	276
1.3.2	Die Bedeutung von Zielen für den Volitionsprozess.....	280
1.3.3	Wille und Handlung.....	282
1.3.3.1	Handlungsorientierung und Lageorientierung.....	283
1.3.3.2	Unterschiede im Umgang mit Absichten.....	284

1.3.3.3	Unterschiede in der Selbststeuerung bei der Realisierung von Zielen.....	285
1.3.3.4	Wirkungen im Hinblick auf Leistung.....	286
1.3.4	Ursachenzuschreibungen und Bewertung der Handlung	287
1.3.4.1	Begriff und Grundlagen	288
1.3.4.2	Heiders »naive« Handlungsanalyse	290
1.3.4.3	Das Kovarianzmodell von Kelley	292
1.3.4.4	Attribution im Leistungshandeln.....	295
1.4	Das erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen.....	297
1.5	Zusammenfassende Beurteilung	300
2	Führung	303
2.1	Einführung.....	303
2.2	Theorien der Führung.....	306
2.2.1	Eigenschaftstheorien der Führung.....	306
2.2.1.1	Eigenschaften und Fähigkeiten von Führern.....	306
2.2.1.2	Transformationale Führung nach Bass.....	308
2.2.1.3	Charismatische Führung.....	309
2.2.2	Verhaltensorientierte Führung.....	314
2.2.3	Situative Theorien der Führung.....	317
2.2.4	Führen als Prozess des Organisierens	321
2.2.4.1	Prozesse des Organisierens	322
2.2.4.2	Attributionstheorie der Führung.....	325
2.2.4.3	Lerntheorie der Führung.....	328
2.2.4.4	Selbstführung und Superführung	331
2.2.4.5	Geteilte Führung.....	336
2.3	Zusammenfassende Beurteilung	340
	Literaturverzeichnis	345
	Index	377

