

LEHRBUCH

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

12. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Berthel (†)

war bis zu seiner Emeritierung Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen.

Univ.-Prof. Dr. Fred G. Becker

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, an der Universität Bielefeld.

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

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 978-3-7910-5216-8	Bestell-Nr. 20038-0003
ePub: ISBN 978-3-7910-5217-5	Bestell-Nr. 20038-0101
ePDF: ISBN 978-3-7910-5218-2	Bestell-Nr. 20038-0152

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Januar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Covermotiv: © everything possible, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

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 SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort zur 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage

Bei der vorliegenden 12. Auflage des Lehrbuchs »Personal-Management« handelt es sich um eine vollständig überarbeitete, ergänzte, aktualisierte, in Teilen komprimierte sowie in Details präzierte wie korrigierte Fassung.

Im Fokus stand wiederum die kritische Darstellung theoretisch-abstrakter wie empirischer Beiträge zum umfassenden Lehr- wie Forschungsgebiet der betrieblichen Personalarbeit in unterschiedlichen Arbeitsorganisationen. In den letzten Jahren sind dabei in der akademischen wie populärwissenschaftlichen Literatur vielfältige personalwirtschaftlich interessante Inhalte neu oder verstärkter als vorher diskutiert worden. Auf sie wurde inhaltlich eingegangen, zumindest sofern es sich nicht um temporäre Moden handelte. Die Übersicht über vielfältige theoretische Ansätze, Methoden, Instrumente wie Ideen bietet für die akademische Lehre in unterschiedlichen Studiengängen eine gute Basis für die Vermittlung in der Breite wie oft auch in der Tiefe. Für die betriebliche Praxis dient der Text zur Revitalisierung vorhandener Kenntnisse, aber auch zur Reflexion und gar Revision eingefahrener, veralteter und/oder ineffizienter Praktiken. Ermutigt durch viele entsprechende Rückmeldungen sind zudem die Einschübe zu »Meinung« verstärkt worden.

Danken möchte ich auch diesmal meinen Mitarbeiter|innen, die mir bei manchen Aufgaben und in verschiedenen Phasen hilfreich zur Seite standen. Frau Jeannette Toumli hat viele Textteile und Abbildungen akribisch korrekturgelesen; sie war von daher am umfangreichsten in die Neubearbeitung einbezogen. Frau Dipl.-Kffr. Dr. Cornelia Meurer diskutierte mit mir zahlreiche Textinhalte. Sie sowie Dipl.-Kffr. Dr. Vanessa Bader, Michael Gutjahr, M. Sc., Kevin Lake, M. Sc., und Magdalena Köhne, M. Sc., lasen manche Textentwürfe inhaltlich, gaben Verbesserungsvorschläge, entwarfen auch einzelne kleine Texte selbstständig. Zudem stand mir Frau Viktoria Grüner, B. A., bei Bibliotheksarbeiten sowie der Prüfung einiger Kapitel, vieler Literaturquellen und -verweise entlastend zur Seite. Sie alle haben mich auf Fehler, weniger zweckmäßige Vorgehensweisen und Quellen aufmerksam gemacht. Ihnen allen bin ich von daher Dank schuldig.

Hinweis: Ohne diskriminieren zu wollen, verwenden wir in diesem Lehrbuch bei der Benennung von Mitarbeitern, Arbeitnehmern und Managern fast ausschließlich die männliche Form. Wir wollen dadurch die ethisch-moralisch durchaus gerechtfertigten, unseres Erachtens aber unschönen Formen von »Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern«, »Mitarbeiter*innen« oder »MitarbeiterInnen« vermeiden. Darüber hinaus haben wir versucht, in vielen Zusammenhängen eher neutrale Termini einzusetzen.

Fred G. Becker

Bielefeld, im Oktober 2021

»Wen die Dankbarkeit geniert,
Der ist übel dran;
Denke, wer dich erst geführt,
Wer für dich getan!«
Johann Wolfgang von Goethe

»So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig, man muß [!] sie für fertig erklären, wenn man nach Zeit und Umständen das Mögliche getan hat.«
Johann Wolfgang von Goethe

Vorwort zur 1. Auflage

Mit Personal-Management wird zusammenfassend eine Summe von ganz unterschiedlichen Tätigkeiten bezeichnet. Zum einen solche, mit denen Menschen in Betrieben unmittelbar geführt werden (Führung des Personals: Verhaltenssteuerung); zum anderen auch solche der Schaffung von Regeln und Bedingungen, nach denen diese Verhaltenssteuerung ablaufen und mit denen das Leistungsverhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden soll (Führung für das Personal: Systemgestaltung).

Erkennbar ist Personal-Management in diesem Sinne in Betrieben stets gehandhabt worden, wenn auch wohl nur selten aufgrund eines systematischen und geschlossenen Konzeptes. Dass dies für Personal-Management zunehmende Bedeutung erlangt, wird in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis mehr und mehr gesehen. Die immer größer werdende Zahl von Betrieben, die für »Personal« ein eigenes Vorstandsressort einrichtet, liefert ein deutliches Indiz für diese Tatsache.

Dagegen hat sich die Betriebswirtschaftslehre mit den Tätigkeits- und Problemfeldern des Personal-Managements durchaus nicht im einem Maße beschäftigt und ihnen nicht den Stellenwert zugewiesen, wie es seiner deutlich wachsenden Praxisbedeutung entsprechen würde. Als selbstständige Teildisziplin in Form einer »Speziellen Betriebswirtschaftslehre« beginnt sich »Personal-Management« erst zu etablieren; einen eigens dafür eingerichteten Lehrstuhl gibt es erst an einer kleinen Zahl von deutschen Universitäten.

Daher werden mit diesem Buch verschiedene Ziele verfolgt:

1. Vermittlung eines möglichst umfassenden Überblicks über diese junge betriebswirtschaftliche Teildisziplin, d. h. über die Tätigkeits- und Problemfelder, die ihren Gegenstandsbereich ausmachen: über die in ihnen erzielten Forschungsergebnisse, über den derzeit erreichten Kenntnisstand;
2. erste Information für Nichtkenner der Materie, z. B. Studenten, für die auch eine Brücke zu den Praxisproblemen angestrebt ist;
3. Kenntniserweiterung für Spezialisten auf Teilgebieten, z. B. Wirtschaftspraktiker, die mit Personalproblemen befasst sind;
4. Anregung für weitere Studien und Kenntnisvertiefung; diesem Zweck in erster Linie dienen der Zitierapparat und das Literaturverzeichnis – gleichzeitig deuten sie das Ausmaß der wissenschaftlichen Fundierung des Personal-Managements an. [...]

Siegen, November 1978

Jürgen Berthel

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	Entgelt differenzierung	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