

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>Vorwort</b> .....  | 9  |
| <b>1. Grundlagen des Qualitätsmanagements im Personalbereich</b> ....                     | 11 |
| 1.1 Qualitätsmanagement und moderne Management-<br>konzeptionen .....                     | 11 |
| 1.2 Qualität im Dienstleistungsbereich .....  | 14 |
| 1.3 Aktuelle Qualitätsmodelle .....   | 22 |
| 1.3.1 Qualitätsnormensystem DIN ISO 9000 ff. ....   | 23 |
| 1.3.2 Europäisches Qualitätsmodell (EFQM) .....   | 27 |
| 1.4 Themenfelder von Personalwirtschaft, Personalführung und<br>Personalentwicklung ..... | 34 |
| 1.5 Personal-Controlling und Evaluation im Personalbereich .....                          | 36 |
| 1.5.1 Personal-Controlling .....  | 36 |
| 1.5.2 Evaluation .....  | 39 |
| 1.6 Qualitätsmanagement im Personalbereich: Übersicht und<br>Konzept .....                | 41 |
| <b>2. Qualität in der Personalwirtschaft</b> .....  | 45 |
| 2.1 Qualität in der quantitativen Steuerung .....   | 45 |
| 2.1.1 Kennzahlensysteme .....   | 45 |
| 2.1.2 EDV-Anwendungen im Personalbereich .....  | 48 |
| 2.1.3 Personalkostenmanagement .....  | 50 |
| 2.2 Qualität in den Funktionen .....  | 52 |
| 2.3 Strukturelle Qualität .....   | 55 |
| 2.3.1 Qualitätsdimensionen .....  | 55 |
| 2.3.2 Messung der Qualität .....  | 60 |
| 2.3.3 Methoden zur Verbesserung der Qualität .....  | 63 |
| 2.4 Organisatorische Qualität .....   | 65 |
| 2.4.1 Träger und Aufgabenteilung .....  | 66 |
| 2.4.2 Dezentralisierung .....   | 67 |
| 2.4.3 Koordinationsformen .....   | 71 |
| 2.4.4 Profit-Center .....   | 74 |
| 2.4.5 Outsourcing und virtuelle Personalabteilung .....                                   | 75 |
| 2.4.6 Personelle und materielle Ausstattung .....   | 77 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>3.</b> | <b>Qualität in der Mitarbeiterführung</b> .....                     | 81  |
| 3.1       | Qualität der interaktionellen Mitarbeiterführung .....              | 83  |
| 3.1.1     | Qualitätsmanagement-Instrumente und Mitarbeiterführung .....        | 84  |
| 3.1.2     | Auditierung .....   | 89  |
| 3.2       | Vorgesetzten-Einschätzung .....                                     | 93  |
| 3.2.1     | Ziele und Anwendungen .....   | 93  |
| 3.2.2     | Konstruktion von Fragebogen .....                                   | 97  |
| 3.2.3     | Umsetzung und Feedback-Gespräche .....                              | 101 |
| 3.2.4     | Peer-Rating .....   | 104 |
| 3.3       | Qualität der Unternehmenskultur .....                               | 106 |
| 3.3.1     | Analyse der Unternehmenskultur .....                                | 106 |
| 3.3.2     | Mitarbeiterbefragungen .....  | 113 |
| 3.4       | Qualität der Führungsinstrumente .....                              | 122 |
| 3.4.1     | Stellenbeschreibung .....   | 122 |
| 3.4.2     | Mitarbeiterbeurteilung .....  | 126 |
| 3.5       | Qualität der Motivations- und Anreizsysteme .....                   | 132 |
| 3.5.1     | Motivationstheorie und Anreizsysteme .....                          | 132 |
| 3.5.2     | Cafeteria-System .....  | 133 |
| <b>4.</b> | <b>Qualität in der Personal- und Organisationsentwicklung</b> ..... | 137 |
| 4.1       | Grundlagen .....  | 137 |
| 4.1.1     | Reichweite der Konzepte .....                                       | 137 |
| 4.1.2     | Eckpunkte moderner Personalentwicklung .....                        | 141 |
| 4.2       | Personalentwicklungs-Controlling als Beitrag zur Qualität .....     | 144 |
| 4.2.1     | Kosten-Nutzen-Betrachtung .....                                     | 146 |
| 4.2.2     | Kritik .....  | 148 |
| 4.3       | Evaluation und Transferunterstützung .....                          | 153 |
| 4.3.1     | Ziele der Evaluation .....  | 153 |
| 4.3.2     | Evaluation als Lernen .....   | 158 |
| 4.3.3     | Qualitative Evaluationsstrategien .....                             | 162 |
| 4.3.4     | Quantitative Evaluationsstrategien .....                            | 166 |
| 4.3.5     | Evaluation von Gruppenarbeit .....                                  | 170 |
| 4.4       | Wege und Sackgassen der Qualitätssicherung .....                    | 175 |

## Anhang

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>A</b> | <b>Checklisten und Fragebogen</b> .....   | 183 |
| A1       | Auszüge aus dem EFQM-Fragebogen zur Selbstbewertung .....                                 | 185 |
| A2       | Prüfliste für die Personal- und Sozialberichterstattung .....                             | 189 |
| A3       | Pflichtenheft für die Auswahl und Einführung eines Personal-<br>informationssystems ..... | 193 |
| A4       | Fragenkatalog zum Personalmanagement .....  | 195 |
| A5       | „Spannungsbilanz“ zum Rollenverständnis im Personal-<br>management .....                  | 197 |
| A6       | Übersicht zu Fragebogen-Verfahren .....   | 199 |
| A7       | Fragenkatalog zur Einschätzung des Beurteilungsgesprächs .....                            | 212 |
| A8       | Leitfaden für das Mitarbeiter(beurteilungs)gespräch .....                                 | 213 |
| A9       | Fragebogen zur Akzeptanz von Sozialleistungen .....                                       | 214 |
| A10      | Beobachtung des Interaktionsprozesses .....   | 217 |
| A11      | Kriterien zur Beurteilung zu erwartender Lernerfolge .....                                | 218 |
| <b>B</b> | <b>Fallstudien</b> .....  | 219 |
| B1       | Projekt Vorgesetzten-Einschätzung in einem Werk der<br>Siemens AG .....                   | 221 |
| B2       | Feedback-Gespräche in einem Elektrotechnik-Unternehmen .....                              | 228 |
| B3       | Teamentwicklung als Beitrag zur Organisationsentwicklung .....                            | 232 |
| B4       | Qualitätssicherung bei einem Multiplikatorensystem .....                                  | 237 |
|          | <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | 241 |
|          | <b>Stichwortverzeichnis</b> .....   | 259 |