

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1 Grundlagen des Personalmanagements	1
1.1 Begriff und Bedeutung des Personalmanagements	1
1.2 Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements	4
1.3 Personalpolitik und Personalplanung als Rahmen der Personalarbeit	9
1.3.1 Personalpolitik im Kontext der Unternehmenspolitik	9
1.3.2 Personalpolitik als Grundlage der Personalplanung	10
1.4 Querschnittsfunktionen des Personalmanagements	11
1.4.1 Personalverwaltung und Personalinformationssysteme	12
1.4.2 Personalcontrolling	16
1.4.2.1 Überblick	16
1.4.2.2 Humanvermögensrechnung	17
1.4.3 Personalmarketing	19
1.4.3.1 Bedeutung des Personalmarketings	19
1.4.3.2 Employer Branding als Kernelement des Personalmarketings	20
1.4.3.3 Vorgehensweise beim Employer Branding	22
1.5 Organisatorische Aspekte des Personalmanagements	29
1.5.1 Eingliederung der Personalabteilung in die Unternehmenshierarchie	29
1.5.2 Inhaltliche Gliederung der personalwirtschaftlichen Aufgaben	32
1.5.2.1 Funktionale Ausrichtung	33
1.5.2.2 Objektorientierte Ausrichtung	34
1.5.3 Weitere Entwicklungen	35
1.5.3.1 Personalreferentensystem	35
1.5.3.2 virtuelle Personalabteilung	36
1.5.3.3 Drei-Säulen-Modell	36
1.5.3.4 Wertschöpfungscenter Personal	37
1.5.3.5 Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben	38
1.6 Personalmanagement und Recht	39
1.7 Kritische Würdigung und Ausblick	42
Wiederholungsfragen	43
2 Personalbedarfsplanung	44
2.1 Begriffliche Abgrenzungen	44
2.2 Ausgangsbasis Personalbestandsanalyse	45
2.3 Bedeutung der Personalbedarfsplanung	45
2.4 Arten des Personalbedarfs	46
2.5 Einflussfaktoren auf den Personalbedarf	48
2.6 Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung	50
2.7 Verfahren der qualitativen Personalbedarfsermittlung	54
2.7.1 Ausgangsbasis Berufs- und Qualifikationsgruppen	55
2.7.2 Ausgangsbasis Organisations- und Stellenpläne	56
2.7.3 Ausgangsbasis Stellenbeschreibungen	57

2.7.4 Ausgangsbasis Anforderungsprofil	58
2.8 Kritische Würdigung und Ausblick	63
Wiederholungsfragen.....	65
3 Personalbeschaffung	66
3.1 Aktueller Informationsbedarf und zeitgemäße Vorgehensweisen	66
3.1.1 Ermittlung der Arbeitsmarktsituation	66
3.1.2 Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt.....	67
3.1.3 Erwartungen und Ziele der derzeitigen und potenziellen Mitarbeiter.....	69
3.2 Arten und Wege der Personalbeschaffung.....	70
3.2.1 Arten der Personalbeschaffung.....	70
3.2.2 Wege der Personalbeschaffung.....	72
3.2.2.1 Interne Personalbeschaffung.....	72
3.2.2.1.1 Überstunden und Mehrarbeit.....	74
3.2.2.1.2 Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp.....	74
3.2.2.1.3 Erhöhung und Veränderung der Mitarbeiterqualifikation.....	75
3.2.2.1.4 Interne Stellenausschreibung und interne Arbeitsmärkte.....	75
3.2.2.1.5 Versetzung.....	76
3.2.2.1.6 Stellen-Clearing.....	77
3.2.2.1.7 Übernahme von Azubis und Umwandlung von Arbeitsverhältnissen.....	77
3.2.2.1.8 Personalentwicklung.....	78
3.2.2.2 Externe Personalbeschaffung.....	78
3.2.2.2.1 Arbeitsagenturen.....	80
3.2.2.2.2 Private Arbeitsvermittler.....	82
3.2.2.2.3 Initiativbewerbungen.....	82
3.2.2.2.4 Auswertung von Stellengesuchen.....	83
3.2.2.2.5 Bewerberdatei.....	83
3.2.2.2.6 Externe Werk- und Dienstverträge und Interim Management.....	83
3.2.2.2.7 Arbeitnehmerüberlassung.....	84
3.2.2.2.8 Stellenanzeigen.....	88
3.2.2.2.9 E-Recruiting	93
3.2.2.2.10 College Recruiting.....	97
3.2.2.2.11 Öffentlichkeitsarbeit.....	99
3.2.2.2.12 Empfehlung durch Betriebsangehörige.....	99
3.2.2.2.13 Personalberater und Direktansprache.....	100
3.2.2.2.14 Neue Vorgehensweisen.....	102
3.3 Kritische Würdigung und Ausblick	103
Wiederholungsfragen.....	106
4 Personalauswahl	107
4.1 Ziele, Anforderungen und Ablauf	107
4.2 Bewerbungsunterlagen.....	111
4.2.1 Vorgehensweise	111
4.2.2 Analyse nach formalen Kriterien.....	114
4.2.3 Bewerbungsschreiben	115
4.2.4 Lebenslauf.....	117
4.2.5 Lichtbild	119
4.2.6 Abschluss- und Ausbildungszeugnisse.....	120

4.2.7	Arbeitszeugnisse.....	121
4.2.8	Weiterbildungszeugnisse und Referenzen.....	128
4.2.9	Personalfragebögen und biografische Fragebögen.....	129
4.2.10	Grafologische Gutachten.....	130
4.2.11	Abschließende Bewertung der Unterlagen.....	130
4.3	Vorstellungsgespräch.....	131
4.4	Testverfahren.....	140
4.5	Assessment Center.....	144
4.5.1	Begriff und wesentliche Kennzeichen.....	144
4.5.2	Geschichtliche Entwicklung.....	147
4.5.3	Wichtige Übungen.....	148
4.5.4	Ablauf eines Assessment Centers.....	151
4.5.5	Kritische Würdigung des Assessment Centers.....	152
4.6	Ergänzende Auswahlverfahren.....	154
4.7	Entscheidung und Abschluss des Arbeitsvertrags.....	157
4.8	Rechtliche Aspekte der Personalauswahl.....	159
4.9	Kritische Würdigung und Ausblick.....	160
	Wiederholungsfragen.....	161
5	Personaleinführung und Personaleinarbeitung (Onboarding).....	162
5.1	Notwendigkeit integrierender Maßnahmen.....	162
5.2	Die am Integrationsprozess Beteiligten.....	165
5.3	Integrationsprogramm.....	167
5.4	Kritische Würdigung und Ausblick.....	171
	Wiederholungsfragen.....	171
6	Personaleinsatz und Personalerhaltung.....	172
6.1	Grundannahmen über menschliches Verhalten im Unternehmen.....	172
6.1.1	Menschenbilder.....	172
6.1.2	Erklärungsansätze zur Motivation im Arbeitsprozess.....	177
6.1.2.1	Vorbemerkungen.....	177
6.1.2.2	Motivationstheorien.....	181
6.1.2.2.1	Inhaltstheorien.....	182
6.1.2.2.2	Prozesstheorien.....	189
6.1.3	Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung.....	194
6.2	Anreizsysteme.....	196
6.2.1	Überblick.....	196
6.2.2	Ausgewählte materielle Anreize.....	198
6.2.2.1	Vorbemerkung.....	198
6.2.2.2	Exkurs: Entgeltgerechtigkeit und Entgeltzusammensetzung.....	198
6.2.2.3	Arbeitsbewertung als Basis für anforderungsgerechte Entgeltfindung.....	201
6.2.2.4	Entgelt für geleistete Arbeit.....	205
6.2.2.4.1	Zeitlohn.....	205
6.2.2.4.2	Akkordlohn.....	206
6.2.2.4.3	Prämienlohn.....	209
6.2.2.4.4	Pensumlohn.....	211
6.2.2.4.5	Potenziallohn.....	212
6.2.2.5	Sozialleistungen.....	212
6.2.2.5.1	Vorbemerkung.....	212

6.2.2.5.2	Gesetzliche Sozialleistungen	213
6.2.2.5.3	Tarifliche Sozialleistungen	213
6.2.2.5.4	Freiwillige Sozialleistungen	214
6.2.2.6	Mitarbeiterbeteiligungssysteme	218
6.2.2.6.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung	218
6.2.2.6.2	Erfolgsbeteiligungen	219
6.2.2.6.3	Kapitalbeteiligungen	220
6.2.2.7	Besondere Aspekte der Vergütung von Führungskräften und Experten	223
6.2.3	Ausgewählte immaterielle Anreize	227
6.2.3.1	Arbeitsstrukturierung	227
6.2.3.1.1	Spezialisierung versus Generalisierung	227
6.2.3.1.2	Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation	231
6.2.3.1.3	Teilautonome Arbeitsgruppen	233
6.2.3.1.4	Qualitätszirkel	237
6.2.3.2	Arbeitszeitgestaltung	238
6.2.3.2.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit: Ursachen, Ziele und Restriktionen	238
6.2.3.2.2	Überlegungen zu Standardarbeitszeiten	242
6.2.3.2.3	Arbeitszeitflexibilisierung ohne Veränderung des Zeitumfangs	243
6.2.3.2.4	Formen der Teilzeitarbeit	248
6.2.3.2.5	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit	251
6.2.3.3	Flexibilisierung des Arbeitsortes	253
6.2.3.4	Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft	259
6.2.3.5	Personalführung	260
6.2.3.5.1	Begriffliche Klärung und Einordnung der Personalführung	260
6.2.3.5.2	Macht und Autorität als Grundlagen der Führung	262
6.2.3.5.3	Führungsstile	264
6.2.3.5.4	Management-by-Konzepte	277
6.2.3.5.5	Kritische Würdigung	284
6.2.3.6	Gesundheitsmanagement (Health Care Management)	284
6.2.3.6.1	Begriff und Bedeutung	284
6.2.3.6.2	Vorarbeiten und Phasen des Health Care Managements	286
6.2.3.6.3	Maßnahmen des Health Care Managements	287
6.2.4	Ideenmanagement und Cafeteria-Systeme	288
6.2.4.1	Ideenmanagement (Betriebliches Vorschlagswesen)	288
6.2.4.2	Cafeteria-Systeme	292
6.3	Kritische Würdigung und Ausblick	294
	Wiederholungsfragen	295
7	Personalbeurteilung	297
7.1	Grundlagen	297
7.2	Ziele der Personalbeurteilung	299
7.3	Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung	301
7.4	Verfahren der Personalbeurteilung	302
7.5	Fehlerquellen	304
7.5.1	Vorbemerkung	304
7.5.2	Verfahrensfehler	304
7.5.3	Beurteilerfehler	308
7.6	Perspektiven der Personalbeurteilung (Mehrfachbeurteilung)	315

7.6.1	Vorbemerkung.....	315
7.6.2	Kritische Erfolgsfaktoren der Mehrfachbeurteilung	316
7.6.3	Mögliche Feedback-Geber	318
7.6.3.1	Selbstbeurteilung.....	318
7.6.3.2	Beurteilung durch die Mitarbeiter	318
7.6.3.3	Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten.....	320
7.6.3.4	Beurteilung durch Kollegen.....	321
7.6.3.5	Beurteilung durch Außenstehende	322
7.6.3.6	360°-Feedback	323
7.6.3.6.1	Grundidee	323
7.6.3.6.2	Anwendungsgebiete, Funktionen und Ziele	324
7.6.3.6.3	Kritische Würdigung des 360°-Feedbacks	325
7.7	Mitarbeitergespräch.....	327
7.7.1	Anlässe für Mitarbeitergespräche.....	327
7.7.2	Nutzen und Fehler.....	328
7.7.3	Gesprächsvorbereitung.....	329
7.7.4	Gesprächsdurchführung.....	330
7.7.4.1	Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen	330
7.7.4.2	Gesprächsarten	332
7.8	Kritische Würdigung und Ausblick	333
	Wiederholungsfragen.....	334
8	Personalentwicklung	335
8.1	Vorbemerkung.....	335
8.2	Grundlagen.....	336
8.2.1	Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung.....	336
8.2.1.1	Begriffsbestimmung.....	336
8.2.1.2	Bereiche der Personalentwicklung.....	337
8.2.1.2.1	Berufsvorbereitende Personalentwicklung.....	337
8.2.1.2.2	Berufsbegleitende Personalentwicklung.....	339
8.2.1.2.3	Berufsverändernde Personalentwicklung.....	339
8.2.2	Inhaltliche Komponenten	340
8.2.3	Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung.....	342
8.2.3.1	Ziele der verschiedenen Interessengruppen.....	342
8.2.3.2	Adressaten der Personalentwicklung.....	344
8.2.3.3	Bedeutung der Personalentwicklung.....	346
8.2.4	Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung.....	347
8.2.5	Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben.....	348
8.3	Konzept der Personalentwicklung.....	351
8.3.1	Überblick.....	351
8.3.2	Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial der Mitarbeiter	352
8.3.3	Anforderungs-Eignungs-Vergleich	357
8.3.4	Ausgewählte Instrumente der Personalförderung	358
8.3.4.1	Karriere- und Nachfolgeplanung.....	359
8.3.4.1.1	Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung	359
8.3.4.1.2	Karriereplanung	360
8.3.4.1.3	Nachfolgeplanung.....	365
8.3.4.2	Coaching.....	366

8.3.4.2.1	Begriffliche Klärung.....	366
8.3.4.2.2	Abgrenzung zu Mentoring und Supervision.....	367
8.3.4.2.3	Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen.....	368
8.3.4.2.4	Formen und Phasen des Coachings.....	370
8.3.4.3	Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement.....	373
8.3.5	Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung.....	374
8.3.5.1	Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen.....	374
8.3.5.2	Training-on-the-job.....	376
8.3.5.3	Training-off-the-job.....	380
8.3.5.4	Neuere methodische Konzepte.....	383
8.3.6	Kontrolle der Personalentwicklung.....	386
8.3.6.1	Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle.....	386
8.3.6.2	Kostenkontrolle.....	387
8.3.6.3	Rentabilitätskontrolle.....	389
8.3.6.4	Erfolgskontrolle.....	390
8.4	Auslandsentsendung und Personalentwicklung.....	392
8.4.1	Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes.....	392
8.4.2	Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen.....	395
8.4.3	Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung.....	396
8.4.4	Prozess der Auslandsentsendung.....	397
8.4.4.1	Auswahlphase.....	398
8.4.4.2	Vorbereitung.....	400
8.4.4.3	Betreuung während der Entsendungszeit.....	402
8.4.4.4	Wiedereingliederungsphase.....	402
8.4.5	Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes.....	403
8.5	Kritische Würdigung und Ausblick.....	404
	Wiederholungsfragen.....	406
9	Personalfreisetzung.....	408
9.1	Begriff und Einflussfaktoren.....	408
9.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	409
9.2.1	Überblick.....	409
9.2.2	Arbeiterhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen.....	411
9.2.3	Indirekte Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	413
9.2.4	Quantitative Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	414
9.2.4.1	Interne Freisetzungsmaßnahmen.....	414
9.2.4.2	Externe Freisetzungsmaßnahmen.....	416
9.2.4.3	Outplacement als externe Freisetzungsmaßnahme.....	417
9.2.4.3.1	Überblick.....	417
9.2.4.3.2	Elemente und Phasen des Outplacements.....	419
9.2.4.3.3	Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter.....	422
9.2.5	Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	423
9.3	Abwicklung und Kontrolle der Personalfreisetzung.....	424
9.4	Kritische Würdigung und Ausblick.....	426
	Wiederholungsfragen.....	426
10	Personalmanagement – Trends und Entwicklungen.....	427
	Literaturverzeichnis.....	433
	Stichwortverzeichnis.....	452