

# *Inhalt*

*Seite*

<b>1 Grundlagen</b>	<b>1</b>
1.1 Personal als Erfahrungsobjekt der Personalwirtschaft	1
1.1.1 Personal als Produktionsfaktor	2
1.1.2 Personal als Kostenfaktor	3
1.1.3 Personal als sozialer Faktor	6
1.2 Ziele der Personalwirtschaft	8
1.2.1 Sachziel und Formalziele	8
1.2.2 Zielrelationen	10
1.3 Funktionen und Aufgaben der Personalwirtschaft	11
1.3.1 Personalwirtschaftliche Funktionen und Aufgaben	11
1.3.2 Einzelaufgaben der Personalwirtschaft	12
1.4 Handlungsebenen in der Personalwirtschaft	13
1.5 Personalwirtschaftliche Konzeption des Buches	16
1.6 Wiederholungsfragen	19
<b>2 Entwicklung und Perspektiven des Personalmanagements</b>	<b>21</b>
2.1 Wandel der Rahmenbedingungen	21
2.2 Wandel des Menschenbildes	23
2.2.1 Theorie X und Theorie Y von McGregor	23
2.2.2 ‚Complex man‘ nach Schein	24
2.2.3 Miles Human Resources Modell	25
2.3 Historische Entwicklung des Personalwesens	27
2.4 Zukunftstrends und Perspektiven	31
2.4.1 Demografische Entwicklung	31
2.4.2 Internationalisierung und Migration	36
2.4.3 Gender Mainstreaming und Diversity Management	40
2.5 Wiederholungsfragen	45
<b>3 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen des Personalmanagements</b>	<b>47</b>
3.1 Prozesstheorien der Motivation	47

IX

3.1.1	Die Triebtheorie	47
3.1.2	Die Erwartungstheorie	49
3.1.3	Die Anreiz-Beitrags-Theorie	53
3.2	Inhaltstheorien der Motivation	56
3.2.1	Die Bedürfnishierarchie von Maslow	56
3.2.2	Die ERG-Theorie von Alderfer	59
3.2.3	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	63
3.3	Wiederholungsfragen	68
<b>4</b>	<b>Personalwirtschaftliche Handlungsebenen</b>	<b>69</b>
4.1	Personalpolitik	69
4.1.1	Personalpolitische Leitlinien	69
4.1.2	Instrumente der Personalpolitik	71
4.1.3	Unternehmenskultur	72
4.2	Personalplanung	76
4.3	Personalcontrolling	78
4.3.1	Ebenen des Personalcontrollings	79
4.3.2	Instrumente des Personalcontrollings	81
4.3.3	Balanced Scorecard im Personalcontrolling	82
4.4	Personalverwaltung	84
4.5	Personalführung	87
4.5.1	Aufgaben der Personalführung	88
4.5.2	Führungsstile und Führungstheorien	90
4.5.2.1	Die klassische Typologie von Lewin	90
4.5.2.2	Das Stilkontinuum von Tannenbaum/Schmidt	91
4.5.2.3	Das Mehrdimensionale Konzept von Bleicher/Meyer	92
4.5.2.4	Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton	95
4.5.3	Situative Führungskonzeptionen	98
4.5.3.1	Situative Aussagen zum Stilkontinuum	98
4.5.3.2	Situative Reifegrad-Theorie von Hersey/Blanchard	100
4.5.3.3	Das Kontingenzmodell von Fiedler	102
4.5.4	Praxisorientierte Führungsmodelle	106
4.5.4.1	Delegation als Führungsaufgabe	106
4.5.4.2	Management-by-Konzepte	110
4.6	HR-Kommunikation	114
4.6.1	Kommunikationsebenen	114
4.6.1.1	Physiologisch-technische Ebene	115

4.6.1.2	Sprachliche (semiotische) Ebene	116
4.6.1.3	Psychologische Ebene	117
4.6.1.4	Soziologische Ebene	119
4.6.2	Kommunikationsstörungen	121
4.6.2.1	Technische Störungen	121
4.6.2.2	Sprachliche Störungen	121
4.6.2.3	Psychologische Störungen	122
4.6.2.4	Strukturelle Störungen	123
4.6.3	Verbesserung der Kommunikation	123
4.6.4	Instrumente der Führungskommunikation	125
4.6.4.1	Mitarbeitergespräch	125
4.6.4.2	Besprechung	126
4.7	Wiederholungsfragen	128
<b>5</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	<b>131</b>
5.1	Quantitative Personalplanung	132
5.1.1	Einflussgrößen des quantitativen Personalbedarfs	132
5.1.2	Arten des quantitativen Personalbedarfs	133
5.1.3	Personalbemessung	138
5.2	Qualitative Personalbedarfsplanung	142
5.3	Wiederholungsfragen	149
<b>6</b>	<b>Personalbeschaffung</b>	<b>151</b>
6.1	Interne Personalbeschaffung	152
6.2	Personalleasing	155
6.3	Einstellung von Personal	157
6.3.1	Personalmarketing und Employer Branding	158
6.3.1.1	Ursprung und Entwicklung des Personalmarketings	158
6.3.1.2	Internes und externes Personalmarketing	160
6.3.1.3	Employer Branding	163
6.3.2	Phasen der Personalrekrutierung	166
6.3.3	Operatives Personalmarketing-Mix	168
6.3.4	Anforderungsanalyse	171
6.3.4.1	Analyse der Stelle	171
6.3.4.2	Gestaltung der Stelle (Positions-Mix und Kontrahierungs-Mix)	171
6.3.4.3	Anforderungsprofil	172
6.3.5	Arbeitsmarktanalyse	176
6.3.5.1	Abgrenzung des beschaffungsrelevanten Arbeitsmarktes	177

6.3.5.2	Bestimmung der Zielgruppe (Potential-Mix)	177
6.3.5.3	Definition der Beschaffungsquellen (Rekrutierungs-Mix)	178
6.3.6	Personalwerbung (Kommunikations-Mix)	186
6.3.6.1	Planung der Personalwerbung	188
6.3.6.2	Gestaltung der Personalwerbung	190
6.3.7	Personalauswahl	194
6.3.7.1	Eignung als Maßstab der Personalauswahl	194
6.3.7.2	Gütekriterien der Personalbeurteilung und -auswahl	197
6.3.7.3	Methoden der Personalauswahl	201
6.3.7.4	Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen	201
6.3.7.5	Vorstellungsgespräch	213
6.3.7.6	Eignungstest	218
6.3.7.7	Assessment Center	220
6.3.7.8	Sonstige Auswahlverfahren	223
6.3.7.9	Entscheidungsfindung	224
6.3.8	Personalbindung	227
6.3.8.1	Arbeitsvertrag	227
6.3.8.2	Entgelt- und Cafeteria-Systeme	229
6.3.8.3	Familienfreundliche Beschäftigungsbedingungen	231
6.3.9	Personaleinführung und -einarbeitung	232
6.3.10	Exkurs: Gleichbehandlung und Anti-Diskriminierung	237
6.4	Wiederholungsfragen	239
<b>7</b>	<b>Personaleinsatz</b>	<b>243</b>
7.1	Stellenbesetzung	243
7.1.1	Einsatzbereiche und Arten von Beurteilungen	244
7.1.2	Beurteilungskriterien	246
7.2	Personalsteuerung	249
7.2.1	Schichtarbeit	250
7.2.2	Flexible Arbeitszeit	252
7.3	Wiederholungsfragen	256
<b>8</b>	<b>Personalerhaltung</b>	<b>257</b>
8.1	Betriebliche Lohnpolitik	258
8.1.1	Absolute und relative Lohnhöhe	258
8.1.2	Lohnsatz	261
8.1.2.1	Rangfolgeverfahren	261
8.1.2.2	Lohngruppenverfahren	262
8.1.2.3	Rangreihenverfahren	264

8.1.2.4	Stufenwertzahlverfahren	270
8.1.3	Lohnformen	274
8.1.3.1	Zeitlohn ohne Leistungszulage	275
8.1.3.2	Zeitlohn mit Leistungszulage	277
8.1.3.3	Akkordlohn	279
8.1.3.4	Prämienlohn	284
8.2	Erfolgsbeteiligung	288
8.3	Sozialleistungspolitik	289
8.4	Nichtmonetäre Anreizgestaltung	292
8.4.1	Arbeitsorganisation und -gestaltung	293
8.4.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	296
8.5	Wiederholungsfragen	299
<b>9</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>303</b>
9.1	Ausbildung	303
9.2	Fortbildung	305
9.3	Laufbahnplanung	307
9.4	Organisationsentwicklung	311
9.5	Wiederholungsfragen	313
<b>10</b>	<b>Personalfreistellung</b>	<b>315</b>
10.1	Maßnahmen der Personalfreistellung	315
10.2	Mitwirkung des Betriebsrates	317
10.3	Personal-Transfer-Management	317
10.4	Wiederholungsfragen	321
<b>11</b>	<b>Übungsaufgaben und Aufgabenlösungen</b>	<b>323</b>
11.1	Übungsaufgaben	323
11.2	Aufgabenlösungen	354
	<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>	<b>387</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>393</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>411</b>