

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....XIX

Teil A: Grundlagen der Personalwirtschaft

| | |
|---|-----------|
| 1 Einführung..... | 1 |
| 1.1 Historischer Überblick - Theorieansätze..... | 2 |
| 1.2 Grundbegriffe..... | 4 |
| 1.2.1 Personalwirtschaftslehre..... | 4 |
| 1.2.2 Funktionen der Personalwirtschaft..... | 4 |
| 1.2.3 Personalwesen..... | 6 |
| 1.2.4 Personalmanagement..... | 7 |
| 1.2.5 Weitere Grundbegriffe..... | 8 |
| 1.3 Objekte und Träger der Personalwirtschaft..... | 8 |
| 1.3.1 Objekte der Personalwirtschaft..... | 9 |
| 1.3.2 Träger der Personalwirtschaft..... | 11 |
| 1.4 Das Zielsystem der Personalwirtschaft..... | 11 |
| 1.4.1 Wirtschaftliche Ziele..... | 12 |
| 1.4.2 Soziale Ziele..... | 14 |
| 1.4.3 Verträglichkeit der Ziele..... | 16 |
| 1.5 Der personalwirtschaftliche Entscheidungsprozess..... | 19 |
| 1.6 Die Personalpolitik..... | 21 |
| 1.6.1 Rahmenbedingungen der Personalpolitik..... | 21 |
| 1.6.2 Personalwirtschaft und Unternehmenskultur..... | 22 |
| 1.6.3 Personalpolitik und Unternehmensethik..... | 25 |
| 1.6.4 Personalpolitik und Unternehmensidentität..... | 26 |
| 1.7 Wissenschaftliche Einordnung..... | 27 |
| 2 Organisation der Personalwirtschaft..... | 29 |
| 2.1 Grundlagen..... | 29 |
| 2.2 Organisatorische Einordnung des Personalwesens in die Betriebshierarchie..... | 30 |
| 2.2.1 Linienorganisation..... | 31 |
| 2.2.2 Spartenorganisation..... | 33 |
| 2.2.3 Matrixorganisation..... | 34 |
| 2.3 Organisationsformen des Personalwesens..... | 35 |
| 2.3.1 Funktionsbezogene Organisation..... | 36 |
| 2.3.2 Objektbezogene Organisation..... | 38 |
| 2.3.3 Vergleichende Bewertung..... | 41 |
| 2.3.4 Gemischte Organisation..... | 42 |
| 2.3.5 Projektorganisation im Personalwesen..... | 43 |
| 2.3.6 Weitere organisatorische Entwicklungen..... | 45 |
| 2.4 Personelle Ausstattung der Personalabteilung..... | 55 |
| 3 Rechtsgrundlagen der Personalwirtschaft..... | 58 |
| 3.1 Begriffe des Arbeitsrechts..... | 59 |
| 3.2 Rechtsquellen..... | 60 |
| 3.3 Das individuelle Arbeitsrecht..... | 65 |
| 3.3.1 Das Arbeitsvertragsrecht..... | 65 |
| 3.3.2 Das Arbeitsschutzrecht..... | 71 |
| 3.4 Das kollektive Arbeitsrecht..... | 76 |
| 3.4.1 Das Tarifvertragsrecht..... | 76 |
| 3.4.2 Mitbestimmungsrecht..... | 81 |

| | |
|--|------------|
| 3.5 Mitbestimmung auf Betriebsebene..... | 85 |
| 3.5.1 Der Betriebsrat..... | 85 |
| 3.5.2 Die Jugend- und Auszubildendenvertretung | 95 |
| 3.5.3 Der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten | 97 |
| 3.6 Mitbestimmung auf Unternehmensebene..... | 97 |
| 3.6.1 Das Montan-Mitbestimmungsgesetz | 98 |
| 3.6.2 Das Drittelbeteiligungsgesetz | 101 |
| 3.6.3 Das Mitbestimmungsgesetz von 1976..... | 102 |
| 3.7 Arbeitsgerichtsbarkeit | 105 |
| 3.7.1 Aufbau | 106 |
| 3.7.2 Verfahren und Verfahrensablauf | 106 |
| 3.8 Sozialgerichtsbarkeit..... | 108 |
| Fragen zur Kontrolle und Vertiefung | 109 |

Teil B: Personelle Leistungsbereitstellung

| | |
|--|------------|
| 1 Personalbedarfsplanung | 113 |
| 1.1 Planung des Personalbedarfs | 113 |
| 1.1.1 Einflussfaktoren auf den Personalbedarf | 114 |
| 1.1.2 Prognose der Entwicklung des Personalbestandes | 116 |
| 1.2 Schritte der Personalbedarfsplanung..... | 117 |
| 1.2.1 Arten des Personalbedarfs | 117 |
| 1.2.2 Fristigkeit der Personalbedarfsplanung | 119 |
| 1.2.3 Flexibilitätspotenziale in der Personalbedarfsplanung | 120 |
| 1.2.4 Qualitative Aspekte der Personalbedarfsplanung..... | 120 |
| 1.3 Methoden zur Planung des Personalbedarfs..... | 121 |
| 1.3.1 Die Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs | 122 |
| 1.3.2 Analyse des notwendigen Reservebedarfs | 130 |
| 1.3.3 Ermittlung des Personalbestandes | 130 |
| 1.3.4 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs | 133 |
| 1.4 Rechtliche Aspekte der Personalbedarfsplanung | 133 |
| 2 Personalbeschaffung..... | 134 |
| 2.1 Aufgaben der Personalbeschaffung | 134 |
| 2.2 Methoden der Personalbeschaffung | 136 |
| 2.2.1 Interne Personalbeschaffung..... | 136 |
| 2.2.2 Externe Personalbeschaffung | 142 |
| 2.2.3 Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung..... | 151 |
| 2.3 Personalauswahl | 153 |
| 2.3.1 Ablauf..... | 153 |
| 2.3.2 Bewerbung..... | 154 |
| 2.3.3 Das Vorstellungsgespräch | 168 |
| 2.3.4 Einstellungstests | 171 |
| 2.3.5 Assessment-Center-Technik | 175 |
| 2.3.6 Ärztliche Eignungsuntersuchung..... | 180 |
| 2.3.7 Auswertung..... | 180 |
| 2.3.8 Der Arbeitsvertrag | 181 |
| 2.4 Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter | 183 |
| 2.5 Rechtliche Aspekte der Personalbeschaffung | 185 |

| | |
|--|------------|
| 3 Personaleinsatzplanung | 186 |
| 3.1 Aufgaben der Personaleinsatzplanung | 187 |
| 3.2 Informationsgrundlagen des Personaleinsatzes | 188 |
| 3.3 Voraussetzungen des Personaleinsatzes | 190 |
| 3.3.1 Stelle und Stellenplan | 191 |
| 3.3.2 Stellenbewertungs- und Stellenbesetzungsplan | 192 |
| 3.3.3 Organisationsplan | 194 |
| 3.3.4 Stellenbeschreibung | 195 |
| 3.3.5 Personalakte und -kartei | 199 |
| 3.3.6 Anforderungs- und Fähigkeitskartei | 199 |
| 3.4 Wechselseitige Anpassung von Stelle und Stelleninhaber | 201 |
| 3.4.1 Arbeit und Arbeitsleistung | 201 |
| 3.4.2 Ergonomie | 204 |
| 3.4.3 Arbeitsplatzgestaltung | 208 |
| 3.4.4 Gestaltung des Arbeitsinhaltes | 212 |
| 3.4.5 Arbeitsplanung | 214 |
| 3.4.6 Zeitplanung | 214 |
| 3.4.7 Arbeitssicherheit | 220 |
| 3.5 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit | 223 |
| 3.5.1 Flexibilisierung durch die Produktionsorganisation | 224 |
| 3.5.2 Flexibilisierung durch eine variable Fertigungsstruktur | 226 |
| 3.5.3 Flexibilisierung durch Personalleasing | 226 |
| 3.5.4 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit | 227 |
| 3.5.5 Flexibilisierung und Individualisierung des Arbeitsortes | 231 |
| 3.6 Methoden der Zuordnung von Stellen und Stelleninhaber | 232 |
| 3.6.1 Quantitativ-zeitlicher Aspekt | 232 |
| 3.6.2 Örtlich-zeitlicher Aspekt | 233 |
| 3.6.3 Quantitative Zuordnung von Stellen und Stelleninhaber | 234 |
| 3.6.4 Qualitative Zuordnung von Stellen und Stelleninhaber | 235 |
| 3.7 Einsatz von bestimmten Arbeitnehmergruppen | 242 |
| 3.7.1 Jugendliche Arbeitnehmer und Auszubildende | 242 |
| 3.7.2 Ältere Arbeitnehmer | 242 |
| 3.7.3 Behinderte Arbeitnehmer | 244 |
| 3.7.4 Weibliche Arbeitnehmer | 245 |
| 3.7.5 Ausländische Arbeitnehmer | 245 |
| 3.8 Rechtliche Aspekte des Personaleinsatzes | 246 |
| 4 Personalentwicklung | 250 |
| 4.1 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung | 250 |
| 4.1.1 Ziele der Personalentwicklung | 252 |
| 4.1.2 Aufgaben der Personalentwicklung | 256 |
| 4.2 Planung der Personalentwicklung | 258 |
| 4.3 Inhalte der Personalentwicklung | 262 |
| 4.4 Bereiche der Personalentwicklung | 263 |
| 4.4.1 Berufsausbildung | 264 |
| 4.4.2 Berufliche Fortbildung | 266 |
| 4.4.3 Berufliche Umschulung | 266 |
| 4.4.4 Bereichsentwicklung | 267 |
| 4.4.5 Organisationsentwicklung | 269 |
| 4.4.6 Wandel der Unternehmenskultur | 269 |

| | |
|---|------------|
| 4.5 Die effektive Gestaltung von Bildungsmaßnahmen | 271 |
| 4.5.1 Organisatorische Voraussetzungen | 271 |
| 4.5.2 Bestimmung der Zielgruppen | 272 |
| 4.5.3 Didaktische Grundprinzipien | 272 |
| 4.5.4 Menschliche Lerntypen | 277 |
| 4.5.5 Auswahl der Referenten | 278 |
| 4.5.6 Auswahl und Einsatz von Hilfsmitteln | 279 |
| 4.6 Methoden der Personalentwicklung | 281 |
| 4.6.1 Methoden der Bildung "on the job" | 282 |
| 4.6.2 Methoden der Bildung "off the job" | 290 |
| 4.6.3 Weitere methodische Ansätze der Personalentwicklung | 298 |
| 4.7 Erfolgskontrolle der Personalentwicklung | 304 |
| 4.7.1 Ökonomische Erfolgskontrolle | 304 |
| 4.7.2 Pädagogische Erfolgskontrolle | 306 |
| 4.7.3 Methoden der Erfolgskontrolle | 306 |
| 4.8 Problemfelder der Personalentwicklung | 308 |
| 4.8.1 Transferlücke | 308 |
| 4.8.2 Entwicklungsunwillige Mitarbeiter | 311 |
| 4.8.3 Förderung von Frauen im Betrieb | 311 |
| 4.8.4 Grenzen in der Unternehmensstruktur | 312 |
| 4.8.5 Weitere Problembereiche der Personalentwicklung | 312 |
| 4.9 Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung | 313 |
| 5 Personalfreisetzung | 314 |
| 5.1 Ursachen der Personalfreisetzung | 314 |
| 5.2 Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung | 315 |
| 5.3 Maßnahmen der Personalfreisetzung | 317 |
| 5.3.1 Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung | 319 |
| 5.3.2 Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen | 321 |
| 5.3.3 Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung | 324 |
| 5.3.4 Maßnahmen der direkten Personalfreisetzung | 325 |
| 5.4 Kündigung | 327 |
| 5.4.1 Ordentliche Kündigung | 328 |
| 5.4.2 Außerordentliche (fristlose) Kündigung | 336 |
| 5.4.3 Änderungskündigung | 338 |
| 5.4.4 Exkurs: Die Abmahnung | 340 |
| 5.4.5 Beteiligung des Betriebsrates bei der Kündigung | 345 |
| 5.4.6 Kündigungsschutzklage | 348 |
| 5.4.7 Besonderer Kündigungsschutz | 349 |
| 5.4.8 Massenentlassungen | 352 |
| 5.4.9 Personalfreisetzung bei Betriebsänderungen | 353 |
| 5.5 Beendigung durch Firmeninsolvenz | 356 |
| 5.6 Abwicklung und Kontrolle des Personalabbaus | 357 |
| 5.7 Outplacement | 357 |
| 5.8 Rechtliche Aspekte des Personalabbaus (Überblick) | 360 |
| Fragen zur Kontrolle und Vertiefung | 363 |

Teil C: Leistungserhalt und -förderung

| | |
|--|------------|
| 1 Motivation im Arbeitsprozess | 367 |
| 1.1 Das Motiv | 367 |
| 1.1.1 Der Motivierungsprozess | 368 |
| 1.1.2 Die Einteilung der Motive | 369 |
| 1.1.3 Für den Arbeitsprozess bedeutsame Motive..... | 370 |
| 1.2 Die Ermittlung von Motiven | 374 |
| 1.3 Grundmodelle der arbeitenden Menschen..... | 374 |
| 1.3.1 Der unmündige Mitarbeiter | 375 |
| 1.3.2 Der „economic man“ | 375 |
| 1.3.3 Der „social man“ | 378 |
| 1.3.4 Sozialwissenschaftliches Grundmodell | 380 |
| 1.4 Motivationstheorien | 381 |
| 1.4.1 Inhaltstheorien | 382 |
| 1.4.2 Erwartungsalenztheorien | 397 |
| 1.4.3 Gleichgewichtstheorien | 403 |
| 1.5 Die Wirkung der Motivationsmittel in der Praxis | 406 |
| 1.6 Das Betriebsklima | 406 |
| 1.7 Mobbing | 409 |
| 2 Personalführung | 410 |
| 2.1 Personalführung als Teil der Unternehmensführung..... | 410 |
| 2.1.1 Macht und Autorität als Führungsvoraussetzungen | 411 |
| 2.1.2 Formen der Personalführung | 414 |
| 2.2 Führungstheorien und Führungsforschung..... | 415 |
| 2.2.1 Eigenschaftstheorien (Trait Approach) | 416 |
| 2.2.2 Verhaltenstheorien (Behavioral Approach)..... | 417 |
| 2.2.3 Situationstheorien (Situational Contingency Approach)..... | 419 |
| 2.2.4 Interaktionstheorien | 419 |
| 2.3 Führungsstiltheorien..... | 421 |
| 2.3.1 Führungsstiltypologien | 422 |
| 2.3.2 Der Ansatz von Tannenbaum und Schmidt..... | 423 |
| 2.3.3 Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton | 425 |
| 2.3.4 Das 3-D-Modell von Reddin | 430 |
| 2.3.5 Die situative Führungstheorie von Hersey & Blanchard..... | 432 |
| 2.3.6 Die Kontingenztheorie von Fiedler | 434 |
| 2.3.7 Der Entscheidungsbaum von Vroom & Yetton..... | 438 |
| 2.4 Der Führungsprozess..... | 441 |
| 2.4.1 Die Zielsetzung..... | 442 |
| 2.4.2 Die Planung | 444 |
| 2.4.3 Die Entscheidung..... | 445 |
| 2.4.4 Die Realisation | 446 |
| 2.4.5 Die Kontrolle | 447 |
| 2.5 Führungsaufgaben | 449 |
| 2.5.1 Zielvereinbarung..... | 450 |
| 2.5.2 Delegation..... | 450 |
| 2.5.3 Erteilung von Weisungen | 452 |
| 2.5.4 Problemlösung..... | 453 |
| 2.5.5 Information | 455 |
| 2.5.6 Mitarbeiterkontrolle..... | 457 |
| 2.5.7 Anerkennung und Kritik..... | 459 |
| 2.5.8 Konfliktsteuerung..... | 462 |

| | |
|--|------------|
| 2.6 Die Kommunikation im Führungsprozess..... | 465 |
| 2.6.1 Kommunikationsformen..... | 467 |
| 2.6.2 Kommunikationsarten..... | 468 |
| 2.6.3 Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation..... | 470 |
| 2.6.4 Einflussfaktoren der Kommunikation..... | 472 |
| 2.6.5 Kommunikationsstörungen..... | 474 |
| 2.6.6 Möglichkeiten zur Kommunikationsverbesserung..... | 475 |
| 2.6.7 Gespräche als Mittel der Mitarbeiterkommunikation..... | 477 |
| 2.7 Kommunikatives Gruppenmanagement..... | 483 |
| 2.7.1 Kommunikationsnetze..... | 484 |
| 2.7.2 Problemlösung im Gruppengespräch..... | 485 |
| 2.7.3 Gruppenprozess (von der Gruppe zum Team)..... | 487 |
| 2.7.4 Selbst- und Fremdwahrnehmung im Gruppenprozess..... | 489 |
| 2.7.5 Gruppenprobleme - Ursachen und Maßnahmen..... | 490 |
| 2.7.6 Moderation in Gruppen..... | 492 |
| 2.8 Führungsprinzipien, -modelle und -grundsätze..... | 496 |
| 2.8.1 Führungsprinzipien..... | 497 |
| 2.8.2 Führungsmodelle..... | 504 |
| 2.8.3 Führungsgrundsätze..... | 518 |
| 2.9 Trainingsmethoden für Führungskräfte..... | 520 |
| 2.9.1 Das Peter-Prinzip..... | 520 |
| 2.9.2 Das Gordon-Konzept..... | 523 |
| 2.9.3 Die neurolinguistische Programmierung (NLP)..... | 530 |
| 2.9.4 Die Transaktionsanalyse..... | 532 |
| 2.9.5 Die Themenzentrierte Interaktion (TZI)..... | 541 |
| 2.9.6 Persönlichkeitstypologie als Führungsinstrument..... | 543 |
| 2.9.7 Coaching..... | 551 |
| 2.9.8 Zusammenfassung..... | 560 |
| 3 Betriebliche Anreizsysteme..... | 562 |
| 3.1 Die Bestandteile des Arbeitsentgeltes..... | 562 |
| 3.2 Die Arbeitsbewertung..... | 565 |
| 3.2.1 Summarische Methoden..... | 566 |
| 3.2.2 Die Umsetzung der Lohngruppen in Entgelte..... | 571 |
| 3.2.3 Analytische Methoden..... | 573 |
| 3.2.4 Die Umsetzung von Arbeitswerten in Entgelte..... | 579 |
| 3.2.5 Beurteilung der Verfahren..... | 581 |
| 3.2.6 Arbeitsbewertung im außertariflichen Bereich..... | 582 |
| 3.3 Lohnformen..... | 584 |
| 3.3.1 Zeitlohn..... | 585 |
| 3.3.2 Akkordlohn..... | 588 |
| 3.3.3 Prämienlohn..... | 592 |
| 3.3.4 Penumlohn..... | 596 |
| 3.4 Der neue Entgelt-Rahmentarifvertrag (ERA)..... | 597 |
| 3.4.1 Die Tarifwerke des Regelungskomplexes ERA..... | 597 |
| 3.4.2 Umsetzungsphase..... | 598 |
| 3.4.3 Das ERA-Bewertungsverfahren..... | 598 |
| 3.4.4 Grundsätze und Methoden der Entgeltermittlung..... | 601 |
| 3.4.5 Das Beispiel einer ERA-Einführung..... | 602 |
| 3.5 Betriebliche Sozialleistungen..... | 603 |
| 3.5.1 Gesetzliche Sozialleistungen..... | 603 |
| 3.5.2 Tarifliche Sozialleistungen..... | 607 |
| 3.5.3 Freiwillige Sozialleistungen..... | 607 |

| | |
|--|------------|
| 3.6 Mitarbeiterbeteiligungen | 609 |
| 3.6.1 Erfolgsbeteiligung | 610 |
| 3.6.2 Kapitalbeteiligungen..... | 612 |
| 3.7 Motivationsfördernde Arbeitsorganisationen..... | 615 |
| 3.7.1 Gruppenarbeit | 615 |
| 3.7.2 Der Qualitätszirkel..... | 616 |
| 3.7.3 Betriebliches Vorschlagswesen | 620 |
| 4 Betriebliche Sozialarbeit | 624 |
| 4.1 Personalpflege | 624 |
| 4.1.1 Ziele der Personalpflege aus Unternehmenssicht | 626 |
| 4.1.2 Mittel der Personalpflege | 626 |
| 4.1.3 Grundsätze der Personalpflege | 627 |
| 4.2 Die Gesundheit der Mitarbeiter | 627 |
| 4.2.1 Die Herz-Kreislauf-Vorsorge | 628 |
| 4.2.2 Die Schuldnerberatung | 630 |
| 4.2.3 Psychotherapeutische Beratungen | 631 |
| 4.2.4 Das Rückkehrgespräch | 632 |
| 4.3 Die Suchtprobleme | 633 |
| 4.3.1 Das Alkoholproblem | 634 |
| 4.3.2 Das Medikamentenproblem..... | 638 |
| 4.3.3 Das Raucherproblem | 639 |
| 4.3.4 Arbeitssucht (work addiction) | 640 |
| 4.3.5 Das Internet-Abhängigkeits-Syndrom (IAS)..... | 640 |
| 4.4 Das HIV-Problem..... | 641 |
| 4.5 Der Betrieb und die Familie | 642 |
| 4.5.1 Situation der Frauenbeschäftigung | 642 |
| 4.5.2 Ansätze betrieblicher Frauenförderung | 643 |
| 4.5.3 Die Motive des Unternehmens | 649 |
| 4.6 Sonstige betriebliche Leistungen..... | 649 |
| Fragen zur Kontrolle und Vertiefung | 651 |

Teil D: Informationssysteme der Personalwirtschaft

| | |
|---|------------|
| 1 Grundlagen | 655 |
| 1.1 Personaldaten im Unternehmen..... | 656 |
| 1.2 Begriffsbestimmung Personalinformationssystem | 659 |
| 1.3 Aufgaben der Personaldatenverarbeitung | 660 |
| 1.4 Ziele der Personaldatenverarbeitung | 661 |
| 2 Organisation von Personaldaten | 663 |
| 2.1 Personalakte | 663 |
| 2.2 Personalkartei | 665 |
| 2.3 Personaldateien..... | 665 |
| 2.3.1 Personalstammdatei | 666 |
| 2.3.2 Arbeitsplatzstammdatei | 668 |
| 2.3.3 Führungsdatei | 668 |
| 2.3.4 Ablage und Archivierung von Personaldaten..... | 668 |

| | |
|---|------------|
| 2.4 Entgeltrechnung | 669 |
| 2.4.1 Bruttorechnung | 670 |
| 2.4.2 Nettorechnung | 671 |
| 2.4.3 Zahlungsrechnung | 671 |
| 2.4.4 Auswertungsrechnungen | 672 |
| 2.5 Weitere Rechenwerke | 672 |
| 2.5.1 Sozialbericht | 673 |
| 2.5.2 Humanvermögensrechnung | 673 |
| 2.5.3 Sozialbilanz | 675 |
| 2.6 Personalstatistik | 676 |
| 2.6.1 Statistische Auswertung | 677 |
| 2.6.2 Aufgaben der Personalstatistik | 682 |
| 2.6.3 Personalstruktur | 682 |
| 2.6.4 Personalbewegung | 685 |
| 2.6.5 Personalaufwand | 686 |
| 2.6.6 Arbeits- und Ausfallzeiten | 688 |
| 2.7 Personalhandbuch | 690 |
| 2.8 Formulare | 692 |
| 2.9 Schemabriefe und Textbausteine | 693 |
| 3 Personalinformationssysteme (PIS) | 694 |
| 3.1 Historische Entwicklung | 694 |
| 3.2 Grundlegende Begriffe der Datenverarbeitung | 695 |
| 3.2.1 Zeichen | 695 |
| 3.2.2 Daten | 695 |
| 3.2.3 Nachrichten | 696 |
| 3.2.4 Informationen | 696 |
| 3.2.5 Informationsarten | 697 |
| 3.2.6 Belege | 697 |
| 3.2.7 Informations- und Datenfluss | 698 |
| 3.3 Verarbeitung und Auswertung von Personaldaten | 701 |
| 3.3.1 Aufbau einer EDV-Anlage | 701 |
| 3.3.2 Großrechner | 702 |
| 3.3.3 Personal Computer | 702 |
| 3.3.4 Netzwerke | 702 |
| 3.3.5 Datenträger | 704 |
| 3.3.6 Datenbanksysteme | 705 |
| 3.4 Anforderungen an ein Personalinformationssystem | 707 |
| 3.5 Administrative und dispositive Aufgaben eines Personalinformationssystems | 710 |
| 3.5.1 Administrative Aufgaben | 710 |
| 3.5.2 Dispositive Aufgaben | 711 |
| 3.6 Aufbau eines Personalinformationssystems | 712 |
| 3.7 Arten der betrieblichen Datenerfassung | 715 |
| 3.7.1 Indirekte Datenerfassung | 717 |
| 3.7.2 Halbdirekte Datenerfassung | 718 |
| 3.7.3 Direkte Datenerfassung | 718 |
| 3.8 Implementierung von Personalinformationssystemen | 720 |
| 3.8.1 Kritik der Mitarbeitergruppen bei der Einführung | 720 |
| 3.8.2 Organisatorische Implementierung | 721 |
| 3.8.3 Kosten und Nutzen der Einführung eines Personalinformationssystems | 722 |
| 3.8.4 Problemfelder bei der Einführung eines PIS | 725 |
| 3.9 Künstliche Intelligenz bei Personalinformationssystemen | 726 |
| 3.9.1 Expertensysteme | 727 |
| 3.9.2 Neuronale Netze | 730 |
| 3.10 Einsatzgebiete eines Personalinformationssystems | 731 |

| | |
|---|------------|
| 4 Personalbeurteilung | 738 |
| 4.1 Grundlagen | 738 |
| 4.1.1 Die Leistungsbeurteilung | 738 |
| 4.1.2 Die Potenzialbeurteilung | 739 |
| 4.2 Aufgabe und Zweck der Personalbeurteilung | 739 |
| 4.3 Voraussetzungen, Ziele und Funktionen der Beurteilung | 740 |
| 4.3.1 Fachliche Voraussetzungen | 740 |
| 4.3.2 Menschliche Voraussetzungen | 740 |
| 4.3.3 Gesetzliche Grundlagen | 741 |
| 4.3.4 Weitere Voraussetzungen | 742 |
| 4.3.5 Ziele der Mitarbeiterbeurteilung | 742 |
| 4.3.6 Funktionen der Mitarbeiterbeurteilung | 743 |
| 4.4 Beurteilungskriterien | 745 |
| 4.4.1 Die Auswahl der Beurteilungskriterien | 745 |
| 4.4.2 Die Gewichtung der Kriterien | 749 |
| 4.4.3 Beurteilungsmaßstab und Verteilungsvorgabe | 751 |
| 4.4.4 Funktionsgruppenbildung | 752 |
| 4.5 Methoden der Personalbeurteilung | 753 |
| 4.5.1 Die Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten | 754 |
| 4.5.2 Selbstbeurteilung | 759 |
| 4.5.3 Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen) | 759 |
| 4.5.4 Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter | 759 |
| 4.5.5 Das 360 Grad-Feedback | 762 |
| 4.5.6 Das Assessment-Center | 764 |
| 4.6 Gütemerkmale der Beurteilungsverfahren | 764 |
| 4.7 Fehlerquellen bei der Beurteilung | 765 |
| 4.8 Durchführung der Leistungsbeurteilung | 772 |
| 4.8.1 Die Vorbereitungsphase | 773 |
| 4.8.2 Die Abwicklungsphase | 777 |
| 4.8.3 Umsetzung der Beurteilung in Leistungszulagen | 781 |
| 4.9 Auswirkungen der Personalbeurteilung | 782 |
| 5 Das Arbeitszeugnis | 784 |
| 5.1 Gesetzliche Grundlagen | 784 |
| 5.1.1 Anspruchsberechtigter Personenkreis | 785 |
| 5.1.2 Ausstellungsberechtigter Personenkreis | 786 |
| 5.1.3 Zeitpunkt der Zeugniserteilung | 786 |
| 5.1.4 Erlöschen des Zeugnisanspruchs | 787 |
| 5.1.5 Änderung von Arbeitszeugnissen | 787 |
| 5.1.6 Haftung | 788 |
| 5.2 Richtlinien zu Form und Inhalt von Zeugnissen | 788 |
| 5.2.1 Form von Arbeitszeugnissen | 788 |
| 5.2.2 Allgemeine Richtlinien zum Inhalt | 790 |
| 5.3 Zeugnisarten | 792 |
| 5.3.1 Das einfache Zeugnis | 792 |
| 5.3.2 Das qualifizierte Zeugnis | 793 |
| 5.3.3 Das Zwischenzeugnis | 794 |
| 5.4 Die Zeugnissprache | 794 |
| 5.5 Beurteilung | 796 |
| 5.5.1 Einleitungssatz und Aufgabenbeschreibung | 796 |
| 5.5.2 Beurteilungskriterien | 797 |
| 5.5.3 Leistungsbeurteilung | 798 |
| 5.5.4 Bewertung der Führung | 802 |
| 5.5.5 Formulierungen zum Schlusssatz | 804 |

| | |
|---|------------|
| 5.6 Verschlüsselungstechniken | 806 |
| 5.7 Hilfsmittel zur Zeugniserstellung..... | 807 |
| 5.8 Beispielzeugnisse und Analyse | 807 |
| 6 Datenschutz von Personaldaten | 814 |
| 6.1 Durchführung von Datensicherungsmaßnahmen | 814 |
| 6.2 Zugriffsschutz..... | 815 |
| 6.3 Rechtliche Maßnahmen | 819 |
| 6.3.1 Datenschutzmaßnahmen..... | 820 |
| 6.3.2 Datensicherung | 821 |
| 6.3.3 Datenschutzbeauftragter | 822 |
| 7 Anhang..... | 824 |
| Fragen zur Kontrolle und Vertiefung | 833 |

Teil E: Neue Tendenzen und Entwicklungen der Personalwirtschaft

| | |
|--|------------|
| 1 Veränderte Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft | 837 |
| 1.1 Wertewandel und Leistungsmotivation..... | 838 |
| 1.1.1 Ursachen und Merkmale des Wertewandels | 839 |
| 1.1.2 Typologie des Wertespektrums | 842 |
| 1.1.3 Werte heute und zukünftig | 843 |
| 1.1.4 Wertekonflikt zwischen Organisation und Individuum..... | 844 |
| 1.1.5 Projektion des "Arbeitsmenschen 2030" | 846 |
| 1.2 Die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt | 851 |
| 1.2.1 Die zukünftige Arbeitsmarktentwicklung | 853 |
| 1.2.2 Strukturveränderungen der Sektoren und Tätigkeiten | 859 |
| 1.2.3 Qualitative Entwicklung..... | 862 |
| 1.2.4 Folgen für den Führungskräftebedarf..... | 865 |
| 1.2.5 Die Rolle der Frau auf dem Arbeitsmarkt | 866 |
| 1.3 Internationalisierung und europäische Integration | 868 |
| 1.3.1 Auswirkungen des EU-Binnenmarktes | 868 |
| 1.3.2 Besonderheiten europäischer Personalarbeit | 870 |
| 1.3.3 Entwicklung des interkulturellen Personalmanagements | 871 |
| 1.3.4 Internationalisierung der Mitarbeiter | 875 |
| 1.3.5 Landesspezifische Ausbildungen in EU-Mitgliedsstaaten | 877 |
| 1.4 Technologischer Wandel und Qualifikationsbedarf..... | 879 |
| 1.4.1 Erfordernisse bei der Einführung neuer Technologien..... | 880 |
| 1.4.2 Auswirkungen auf die Beschäftigungslage | 881 |
| 1.4.3 Einfluss neuer Technologien auf das Personalwesen | 882 |
| 1.4.4 Zukunftsvision Industrie 4.0 und Arbeit 4.0..... | 884 |
| 1.4.5 Die Notwendigkeit der Qualifizierung | 887 |
| 1.4.6 Zusammenfassung..... | 887 |
| 2 Konsequenzen für die Personalwirtschaft..... | 888 |
| 2.1 Veränderte Rolle der Führungskraft..... | 888 |
| 2.1.1 Führungskraft-Funktionen..... | 888 |
| 2.1.2 Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft..... | 889 |
| 2.1.3 Moderne Wertvorstellungen der Führungskräfte..... | 890 |
| 2.1.4 Frauen als Vorgesetzte | 892 |
| 2.1.5 Ausblick | 894 |

| | |
|---|------------|
| 2.2 Flexibilisierung und Individualisierung | 894 |
| 2.2.1 Flexibilisierung und Individualisierung der Fertigung | 896 |
| 2.2.2 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit | 896 |
| 2.2.3 Das Senator-Programm | 902 |
| 2.3 Neue Ansätze in der Vergütungspolitik | 903 |
| 2.3.1 Mehr Leistungs- und Erfolgsorientierung | 903 |
| 2.3.2 Projektvergütung | 904 |
| 2.3.3 Vergütungsassessment | 905 |
| 2.3.4 Skill-based-pay (Potenziallohn) | 905 |
| 2.3.5 Finanzielle Anreizsysteme für Führungskräfte | 906 |
| 2.3.6 Cafeteria-Modelle | 908 |
| 2.3.7 Deferred Compensation (Aufgeschobene Vergütung) | 911 |
| 2.3.8 Competency-based-pay | 913 |
| 2.3.9 Vergütung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern | 913 |
| 3 Trends in Personalmanagement und Organisation..... | 917 |
| 3.1 Lean Management | 917 |
| 3.1.1 Die Lean Management Kultur | 918 |
| 3.1.2 Lean Management Grundsätze | 918 |
| 3.1.3 Techniken des Lean Managements | 919 |
| 3.1.4 Das Personalwesen im Lean Management | 920 |
| 3.1.5 Praxisbeispiel: KVP ² -Workshops bei VW | 921 |
| 3.1.6 Praxisbeispiel: Opel-Werk Eisenach | 922 |
| 3.2 Qualitätsmanagement | 924 |
| 3.3 Innovatives Management | 926 |
| 3.4 Wissensmanagement | 928 |
| 3.5 Visionäres Management | 930 |
| 3.5.1 Was sind Visionen? | 930 |
| 3.5.2 Komponenten einer Vision | 932 |
| 3.5.3 Wirkungen von Visionen | 933 |
| 3.5.4 Praxisbeispiel: Giro Sport Design | 933 |
| 3.6 Chaosmanagement | 934 |
| 3.6.1 Chaostheorie | 934 |
| 3.6.2 Das veränderte Managementprofil | 935 |
| 3.6.3 Anwendung der Erkenntnisse | 936 |
| 3.7 Ganzheitliches Management | 937 |
| 3.7.1 Mechanistischer Ansatz | 937 |
| 3.7.2 Ganzheitlich-systemischer Ansatz | 938 |
| 3.7.3 Das ganzheitliche Denken | 939 |
| 3.7.4 Der Umgang mit ganzheitlichen Problemsituationen | 944 |
| 3.7.5 Der Begriff des ganzheitlichen Managements | 945 |
| 3.7.6 Der "Ganzheitliche Manager" | 945 |
| 3.7.7 Ganzheitliche Unternehmensführung | 948 |
| 4 Personalwirtschaft und Personalcontrolling..... | 951 |
| 4.1 Der Controlling-Begriff | 951 |
| 4.1.1 Zusammenhang zwischen Kontrolle und Controlling | 953 |
| 4.1.2 Controlling-Ziele | 953 |
| 4.1.3 Controlling-Aufgaben | 954 |
| 4.1.4 Strategisches und Operatives Controlling | 955 |

| | |
|--|-------------|
| 4.2 Der Begriff Personalcontrolling | 957 |
| 4.2.1 Controlling in der Personalwirtschaft | 957 |
| 4.2.2 Strategisches und operatives Personalcontrolling | 958 |
| 4.3 Ziele, Funktionen und Aufgaben des Personalcontrolling | 959 |
| 4.3.1 Die inhaltliche Beschreibung der Zieldimensionen | 959 |
| 4.3.2 Funktionen des Personalcontrolling | 961 |
| 4.3.3 Aufgaben des Personalcontrolling | 962 |
| 4.4 Bestandteile und Instrumente des Personalcontrolling | 965 |
| 4.4.1 Komponenten des Personalcontrolling | 965 |
| 4.4.2 Instrumente des Personalcontrolling | 967 |
| 4.4.3 Prozessorientiertes Personalcontrolling | 977 |
| 4.5 Aspekte zur organisatorischen Einordnung und Implementierung von Personalcontrolling ... | 979 |
| Fragen zur Kontrolle und Vertiefung | 983 |
| | |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 985 |
| | |
| Literaturverzeichnis..... | 975 |
| | |
| Sachwortregister..... | 1025 |