

Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
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	12
1.4.1 Personalverwaltung und Personalinformationssysteme.....	12
1.4.2 Personalcontrolling.....	15
1.4.2.1 Überblick	15
1.4.2.2 Humanvermögensrechnung.....	16
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	23
1.5 Organisatorische Aspekte des Personalmanagements.....	29
1.5.1 Eingliederung der Personalabteilung in die Unternehmenshierarchie	30
1.5.2 Innenstrukturierung	33
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.....	38
1.5.3.5 Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben	39
1.6 Personalmanagement und Recht.....	40
1.7 Kritische Würdigung und Ausblick	43
Wiederholungsfragen.....	44
2 Personalbedarfsplanung	45
2.1 Begriffliche Abgrenzungen.....	45

2.2	Ausgangsbasis Personalbestandsanalyse	46
2.3	Bedeutung der Personalbedarfsplanung.....	46
2.4	Arten des Personalbedarfs	47
2.5	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf.....	49
2.6	Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung.....	51
2.7	Verfahren der qualitativen Personalbedarfsermittlung	56
2.7.1	Ausgangsbasis Berufs- und Qualifikationsgruppen	56
2.7.2	Ausgangsbasis Organisations- und Stellenpläne.....	58
2.7.3	Ausgangsbasis Stellenbeschreibungen.....	58
2.7.4	Ausgangsbasis Anforderungsprofil.....	60
2.8	Kritische Würdigung und Ausblick	64
	Wiederholungsfragen.....	66
3	Personalbeschaffung	67
3.1	Aktueller Informationsbedarf und zeitgemäße Vorgehensweisen	67
3.1.1	Ermittlung der Arbeitsmarktsituation.....	68
3.1.2	Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt.....	69
3.1.3	Erwartungen und Ziele der derzeitigen und potenziellen Mitarbeiter	71
3.2	Arten und Wege der Personalbeschaffung	71
3.2.1	Arten der Personalbeschaffung	71
3.2.2	Wege der Personalbeschaffung.....	72
3.2.2.1	Interne Personalbeschaffung.....	72
3.2.2.1.1	Vorbemerkung	72
3.2.2.1.2	Überstunden und Mehrarbeit	75
3.2.2.1.3	Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp	75
3.2.2.1.4	Erhöhung und Veränderung der Mitarbeiterqualifikation	75
3.2.2.1.5	Interne Stellenausschreibung und interne Arbeitsmärkte.....	75
3.2.2.1.6	Versetzung	77
3.2.2.1.7	Stellen-Clearing	77
3.2.2.1.8	Übernahme von Azubis und Umwandlung von Arbeitsverhältnissen ..	78
3.2.2.1.9	Personalentwicklung.....	78
3.2.2.2	Externe Personalbeschaffung.....	79
3.2.2.2.1	Vorbemerkung	79
3.2.2.2.2	Arbeitsagenturen.....	81
3.2.2.2.3	Private Arbeitsvermittler	82
3.2.2.2.4	Initiativbewerbungen	83
3.2.2.2.5	Auswertung von Stellengesuchen	83

3.2.2.2.6	Bewerberdatei.....	83
3.2.2.2.7	Externe Werk- und Dienstverträge und Interim Management.....	84
3.2.2.2.8	Arbeitnehmerüberlassung.....	85
3.2.2.2.9	Stellenanzeigen.....	89
3.2.2.2.10	E-Recruiting.....	94
3.2.2.2.11	College Recruiting.....	97
3.2.2.2.12	Öffentlichkeitsarbeit.....	99
3.2.2.2.13	Empfehlung durch Betriebsangehörige.....	99
3.2.2.2.14	Personalberater und Direktansprache.....	100
3.2.2.2.15	Neue Vorgehensweisen.....	102
3.3	Kritische Würdigung und Ausblick.....	104
	Wiederholungsfragen.....	106
4	Personalauswahl.....	109
4.1	Ziele, Anforderungen und Ablauf.....	109
4.2	Bewerbungsunterlagen.....	113
4.2.1	Vorgehensweise.....	113
4.2.2	Analyse nach formalen Kriterien.....	116
4.2.3	Bewerbungsschreiben.....	117
4.2.4	Lebenslauf.....	119
4.2.5	Lichtbild.....	121
4.2.6	Abschluss- und Ausbildungszeugnisse.....	122
4.2.7	Arbeitszeugnisse.....	123
4.2.8	Weiterbildungszeugnisse und Referenzen.....	130
4.2.9	Personalfragebögen und biografische Fragebögen.....	131
4.2.10	Grafologische Gutachten.....	131
4.2.11	Abschließende Bewertung der Unterlagen.....	132
4.3	Vorstellungsgespräch.....	132
4.4	Testverfahren.....	143
4.5	Assessment Center.....	145
4.5.1	Begriff und wesentliche Kennzeichen.....	145
4.5.2	Geschichtliche Entwicklung.....	148
4.5.3	Wichtige Übungen.....	149
4.5.4	Ablauf eines Assessment Centers.....	151
4.5.5	Kritische Würdigung des Assessment Centers.....	154
4.6	Ergänzende Auswahlverfahren.....	156
4.7	Entscheidung und Abschluss des Arbeitsvertrags.....	159

4.8	Rechtliche Aspekte der Personalauswahl.....	161
4.9	Kritische Würdigung und Ausblick	161
	Wiederholungsfragen.....	162
5	Personaleinführung und Personaleinarbeitung (Onboarding)	165
5.1	Notwendigkeit integrierender Maßnahmen	165
5.2	Die am Integrationsprozess Beteiligten	168
5.3	Integrationsprogramm.....	169
5.4	Kritische Würdigung und Ausblick	173
	Wiederholungsfragen.....	174
6	Personaleinsatz und Personalerhaltung	175
6.1	Grundannahmen über menschliches Verhalten im Unternehmen.....	175
6.1.1	Menschenbilder.....	175
6.1.2	Erklärungsansätze zur Motivation im Arbeitsprozess	180
6.1.2.1	Vorbemerkungen.....	180
6.1.2.2	Motivationstheorien.....	184
6.1.2.2.1	Inhaltstheorien.....	184
6.1.2.2.2	Prozesstheorien.....	191
6.1.3	Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung	197
6.2	Anreizsysteme	199
6.2.1	Überblick.....	199
6.2.2	Ausgewählte materielle Anreize.....	201
6.2.2.1	Vorbemerkung.....	201
6.2.2.2	Exkurs: Entgeltgerechtigkeit und Entgeltzusammensetzung	201
6.2.2.3	Arbeitsbewertung als Basis für anforderungsgerechte Entgeltfindung.....	204
6.2.2.4	Entgelt für geleistete Arbeit	208
6.2.2.4.1	Zeitlohn.....	208
6.2.2.4.2	Akkordlohn.....	209
6.2.2.4.3	Prämienlohn	212
6.2.2.4.4	Pensumlohn.....	214
6.2.2.4.5	Potenziallohn.....	214
6.2.2.5	Sozialleistungen	215
6.2.2.5.1	Vorbemerkung	215
6.2.2.5.2	Gesetzliche Sozialleistungen	216
6.2.2.5.3	Tarifliche Sozialleistungen.....	216
6.2.2.5.4	Freiwillige Sozialleistungen	217
6.2.2.6	Mitarbeiterbeteiligungssysteme.....	220

6.2.2.6.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung	220
6.2.2.6.2	Erfolgsbeteiligungen	221
6.2.2.6.3	Kapitalbeteiligungen	223
6.2.2.7	Besondere Aspekte der Vergütung von Führungskräften und Experten ..	225
6.2.3	Ausgewählte immaterielle Anreize	229
6.2.3.1	Arbeitsstrukturierung	229
6.2.3.1.1	Spezialisierung versus Generalisierung	229
6.2.3.1.2	Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation.....	233
6.2.3.1.3	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	234
6.2.3.1.4	Qualitätszirkel.....	238
6.2.3.2	Arbeitszeitgestaltung.....	239
6.2.3.2.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit: Ursachen, Ziele und Restriktionen ..	239
6.2.3.2.2	Überlegungen zu Standardarbeitszeiten.....	243
6.2.3.2.3	Arbeitszeitflexibilisierung ohne Veränderung des Zeitumfangs	243
6.2.3.2.4	Formen der Teilzeitarbeit	249
6.2.3.2.5	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit	251
6.2.3.3	Flexibilisierung des Arbeitsortes.....	254
6.2.3.4	Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft	260
6.2.3.5	Personalführung.....	261
6.2.3.5.1	Begriffliche Klärung und Einordnung der Personalführung	261
6.2.3.5.2	Macht und Autorität als Grundlagen der Führung.....	263
6.2.3.5.3	Führungsstile.....	264
6.2.3.5.4	Management-by-Konzepte.....	279
6.2.3.5.5	Kritische Würdigung.....	285
6.2.3.6	Gesundheitsmanagement (Health Care Management)	286
6.2.3.6.1	Begriff und Bedeutung.....	286
6.2.3.6.2	Vorarbeiten und Phasen des Health Care Managements	288
6.2.3.6.3	Maßnahmen des Health Care Managements.....	289
6.2.4	Ideenmanagement und Cafeteria-Systeme.....	290
6.2.4.1	Ideenmanagement (Betriebliches Vorschlagswesen)	290
6.2.4.2	Cafeteria-Systeme.....	293
6.3	Kritische Würdigung und Ausblick	296
	Wiederholungsfragen.....	297
7	Personalbeurteilung.....	299
7.1	Grundlagen.....	299
7.2	Ziele der Personalbeurteilung.....	301

7.3 Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung.....	304
7.4 Verfahren der Personalbeurteilung.....	304
7.5 Fehlerquellen.....	305
7.5.1 Vorbemerkung.....	305
7.5.2 Verfahrensfehler.....	306
7.5.3 Beurteilerfehler.....	309
7.6 Perspektiven der Personalbeurteilung (Mehrfachbeurteilung).....	317
7.6.1 Vorbemerkung.....	317
7.6.2 Kritische Erfolgsfaktoren der Mehrfachbeurteilung.....	318
7.6.3 Mögliche Feedback-Geber.....	320
7.6.3.1 Selbstbeurteilung.....	320
7.6.3.2 Beurteilung durch die Mitarbeiter (Aufwärtsbeurteilung).....	320
7.6.3.3 Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten.....	322
7.6.3.4 Beurteilung durch Kollegen.....	323
7.6.3.5 Beurteilung durch Außenstehende.....	324
7.6.3.6 360°-Feedback.....	325
7.6.3.6.1 Grundidee.....	325
7.6.3.6.2 Anwendungsgebiete, Funktionen und Ziele.....	326
7.6.3.6.3 Kritische Würdigung des 360°-Feedbacks.....	327
7.7 Mitarbeitergespräch.....	328
7.7.1 Anlässe für Mitarbeitergespräche.....	328
7.7.2 Nutzen und Fehler.....	330
7.7.3 Gesprächsvorbereitung.....	331
7.7.4 Gesprächsdurchführung.....	332
7.7.4.1 Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen.....	332
7.7.4.2 Gesprächsarten.....	333
7.8 Kritische Würdigung und Ausblick.....	334
Wiederholungsfragen.....	335
8 Personalentwicklung.....	337
8.1 Vorbemerkung.....	337
8.2 Grundlagen.....	338
8.2.1 Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung.....	338
8.2.1.1 Begriffsbestimmung.....	338
8.2.1.2 Bereiche der Personalentwicklung.....	339
8.2.1.2.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung.....	339
8.2.1.2.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung.....	341

8.2.1.2.3	Berufsverändernde Personalentwicklung.....	341
8.2.2	Inhaltliche Komponenten	341
8.2.3	Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung.....	344
8.2.3.1	Ziele der verschiedenen Interessengruppen	344
8.2.3.2	Adressaten der Personalentwicklung	346
8.2.3.3	Bedeutung der Personalentwicklung.....	347
8.2.4	Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung.....	348
8.2.5	Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben.....	352
8.3	Konzept der Personalentwicklung.....	353
8.3.1	Überblick.....	353
8.3.2	Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial der Mitarbeiter	355
8.3.3	Anforderungs-Eignungs-Vergleich	359
8.3.4	Ausgewählte Instrumente der Personalförderung.....	360
8.3.4.1	Karriere- und Nachfolgeplanung	361
8.3.4.1.1	Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung.....	361
8.3.4.1.2	Karriereplanung.....	363
8.3.4.1.3	Nachfolgeplanung	367
8.3.4.2	Coaching.....	368
8.3.4.2.1	Begriffliche Klärung.....	368
8.3.4.2.2	Abgrenzung zu Mentoring und Supervision.....	369
8.3.4.2.3	Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen.....	370
8.3.4.2.4	Formen und Phasen des Coaching	372
8.3.4.3	Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement.....	375
8.3.5	Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung	376
8.3.5.1	Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen.....	376
8.3.5.2	Training-on-the-job.....	379
8.3.5.3	Training-off-the-job	382
8.3.5.4	Neuere methodische Konzepte	385
8.3.6	Kontrolle der Personalentwicklung.....	388
8.3.6.1	Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle.....	388
8.3.6.2	Kostenkontrolle.....	389
8.3.6.3	Rentabilitätskontrolle.....	391
8.3.6.4	Erfolgskontrolle	392
8.4	Auslandsentsendung und Personalentwicklung.....	393
8.4.1	Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes	393
8.4.2	Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen	396

8.4.3	Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung	398
8.4.4	Prozess der Auslandsentsendung	398
8.4.4.1	Auswahlphase	399
8.4.4.2	Vorbereitung	401
8.4.4.3	Betreuung während der Endsendungszeit	403
8.4.4.4	Wiedereingliederungsphase	403
8.4.5	Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes	404
8.5	Kritische Würdigung und Ausblick	405
	Wiederholungsfragen	406
9	Personalfreisetzung	409
9.1	Begriff und Einflussfaktoren	409
9.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung	410
9.2.1	Überblick	410
9.2.2	Arbeitserhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen	412
9.2.3	Indirekte Maßnahmen der Personalfreisetzung	413
9.2.4	Quantitative Maßnahmen der Personalfreisetzung	415
9.2.4.1	Interne Freisetzungsmaßnahmen	415
9.2.4.2	Externe Freisetzungsmaßnahmen	416
9.2.4.3	Outplacement als externe Freisetzungsmaßnahme	418
9.2.4.3.1	Überblick	418
9.2.4.3.2	Elemente und Phasen des Outplacements	419
9.2.4.3.3	Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter	423
9.2.5	Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung	424
9.3	Abwicklung und Kontrolle der Personalfreisetzung	426
9.4	Kritische Würdigung und Ausblick	427
	Wiederholungsfragen	428
10	Personalmanagement – Trends und Entwicklungen	429
	Literaturverzeichnis	437
	Stichwortverzeichnis	459