

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziele, Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements</b> .....	1
1.1	Ziele des Personalmanagements .....	1
1.1.1	Wirtschaftliche Ziele .....	1
1.1.2	Ökologische Ziele .....	3
1.1.3	Soziale Ziele .....	3
1.1.4	Individuelle Ziele.....	4
1.2	Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements...	5
1.3	Kontrollfragen .....	7
<b>2</b>	<b>Entwicklungstendenzen in der Personalpolitik</b> .....	9
2.1	Überblick .....	9
2.2	Wertewandel.....	9
2.3	Demografie.....	11
2.4	Politik/Staat.....	13
2.5	Internationalisierung und Globalisierung.....	14
2.6	Technologischer Wandel .....	16
2.7	Zusammenfassung .....	19
2.8	Kontrollfragen .....	19
<b>3</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b> .....	21
3.1	Einordnung der Personalbedarfsplanung.....	21
3.2	Vorgehensweise .....	23
3.2.1	Einflussgrößen.....	24
3.2.2	Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs .....	25
3.2.2.1	Methoden der qualitativen Personalbedarfsplanung.....	26
3.2.2.1.1	Planungsschema nach Drumm .....	26
3.2.2.1.2	LPI-Schema.....	28
3.2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung.....	30
3.2.2.2.1	Einfache Schätzverfahren .....	30
3.2.2.2.2	Kennzahlenmethoden .....	30
3.2.2.2.3	Ermittlung des Reservebedarfs.....	34
3.2.3	Bestimmung des Nettopersonalbedarfs.....	35

3.3	Rechtliche Aspekte.....	36
3.4	Zusammenfassung.....	37
3.5	Kontrollfragen.....	38
<b>4</b>	<b>Personalbeschaffung.....</b>	<b>39</b>
4.1	Rahmenbedingungen der Personalbeschaffung.....	39
4.2	Personalmarketing.....	40
4.2.1	Instrumenten-Mix des Personalmarketings.....	40
4.2.2	Informationsplattformen des Personalmarketings.....	45
4.3	Personalauswahl.....	47
4.3.1	Prozessüberblick.....	47
4.3.2	Anforderungsprofil.....	48
4.3.3	Wege der Personalbeschaffung.....	51
4.3.3.1	Interne Personalrekrutierung.....	52
4.3.3.2	Externe Personalrekrutierung.....	54
4.3.4	Bewerbungsunterlagen.....	58
4.3.5	Auswahlverfahren.....	64
4.3.5.1	Vorstellungsgespräch.....	64
4.3.5.2	Testverfahren.....	68
4.3.5.3	Assessment Center.....	69
4.4	Rechtliche Aspekte.....	75
4.5	Zusammenfassung.....	76
4.6	Kontrollfragen.....	77
<b>5</b>	<b>Personaleinsatz und -verwaltung.....</b>	<b>79</b>
5.1	Handlungsfelder des Personaleinsatzes.....	79
5.2	Arbeitsaufnahme.....	80
5.3	Arbeitsinhalt und -bedingungen.....	80
5.3.1	Arbeitsteilung.....	81
5.3.2	Aufgabenerweiterung.....	82
5.3.3	Verbesserung der Arbeitsbedingungen.....	86
5.3.4	Arbeitszeit.....	87
5.3.4.1	Bewertung flexibler Arbeitszeit aus der Sicht der Beteiligten.....	87
5.3.4.2	Modelle flexibler Arbeitszeit.....	88
5.3.5	Unterschiedliche Konstellationen des Arbeitsverhältnisses.....	92
5.4	Arbeitsort.....	93
5.4.1	Arbeitsplatz innerhalb und außerhalb des Unternehmens.....	93
5.4.2	Arbeitsplatz im Ausland.....	96

5.5	Kernpunkte der Personalverwaltung.....	98
5.6	Rechtliche Aspekte.....	100
5.7	Zusammenfassung .....	100
5.8	Kontrollfragen .....	102
<b>6</b>	<b>Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik.....</b>	<b>103</b>
6.1	Einordnung des Entgeltmanagements.....	103
6.2	Entgeltmanagement und Entgeltpolitik .....	103
6.3	Lohnkonflikt und Lohngerechtigkeit.....	104
6.3.1	Lohnkonflikt .....	105
6.3.2	Gerechtigkeitsfaktoren im Entgeltmanagement.....	106
6.4	Anforderungsbezogene Entlohnung.....	107
6.4.1	Vorgehen der Arbeitsbewertung.....	107
6.4.2	Verfahren der Arbeitsbewertung .....	108
6.4.2.1	Summarische Verfahren.....	109
6.4.2.2	Analytische Verfahren .....	111
6.5	Lohnformen und leistungsbezogene Entlohnung.....	114
6.5.1	Normalleistung und Leistungsgrad .....	114
6.5.2	Zeitlohn .....	115
6.5.2.1	Reiner Zeitlohn .....	115
6.5.2.2	Zeitlohn mit Leistungszulage.....	115
6.5.3	Leistungslohn.....	116
6.5.3.1	Akkordlohn.....	116
6.5.3.2	Prämienlohn .....	119
6.5.3.3	Pensumlohn.....	121
6.5.3.4	Leistungsbezogene Vergütung für Führungskräfte .....	121
6.6	Mitarbeiterbeteiligung.....	126
6.6.1	Erfolgsbeteiligung .....	126
6.6.1.1	Bemessungsgrundlagen .....	127
6.6.1.2	Entscheidungsbaum der Erfolgsbeteiligung....	127
6.6.2	Kapitalbeteiligung .....	128
6.6.2.1	Fremdkapitalbeteiligung.....	128
6.6.2.2	Eigenkapitalbeteiligung.....	129
6.7	Markt- und qualifikationsbezogene Entlohnung .....	131
6.8	Betriebliche Sozialpolitik.....	131
6.8.1	Gesetzliche Sozialleistungen.....	132
6.8.2	Tarifliche Sozialleistungen .....	133
6.8.3	Freiwillige Sozialleistungen .....	133
6.9	Flexible Entgeltgestaltung – Cafeteria-System .....	134
6.10	Rechtliche Aspekte.....	135

6.11	Zusammenfassung .....	136
6.12	Kontrollfragen .....	137
<b>7</b>	<b>Personalentwicklung</b> .....	<b>141</b>
7.1	Einordnung der Personalentwicklung.....	141
7.2	Grundlagen der Personalentwicklung.....	141
7.2.1	Verständnis und Abgrenzung zur Organisationsentwicklung.....	142
7.2.2	Ziele moderner Personalentwicklung.....	143
7.2.3	Kernprozess der Personalentwicklung.....	144
7.2.4	Träger der Personalentwicklung.....	145
7.2.5	Erfolgsdeterminanten betrieblicher Personalentwicklung .....	146
7.3	Strategische Bedarfsanalyse in der Personalentwicklung .....	147
7.3.1	Analyse normativer Grundsätze und strategischer Pläne .....	147
7.3.2	Balanced Scorecard .....	147
7.3.3	Kompetenzmanagement .....	149
7.4	Interventionsfelder der Personalentwicklung .....	151
7.4.1	Berufsausbildung im dualen System.....	151
7.4.1.1	Ziel und Gegenstand der Berufsausbildung....	151
7.4.1.2	Beteiligte der dualen Berufsausbildung.....	152
7.4.1.3	Planung und Durchführung der Ausbildung..	153
7.4.2	Fort- und Weiterbildung.....	155
7.4.2.1	Ziele der Weiterbildung.....	155
7.4.2.2	Operative Bildungsbedarfsanalyse .....	156
7.4.2.3	Bedarfsdeckung.....	158
7.4.2.3.1	Lernzielbereiche .....	158
7.4.2.3.2	On the job-Lernmethoden .....	159
7.4.2.3.3	Off the job-Lernmethoden.....	163
7.4.2.3.4	Interne und externe Fortbildung.....	166
7.4.2.3.5	Auswahl externer Trainer und Institute.	167
7.4.2.3.6	Konzeption eigener Seminare.....	168
7.4.3	Talentmanagement und Personalförderung.....	168
7.4.3.1	Prozess der Personalförderung.....	170
7.4.3.1.1	Fördergespräch .....	170
7.4.3.1.2	Potenzialanalyse.....	171
7.4.3.1.3	Personalkonferenz.....	173
7.4.3.1.4	Fördermaßnahmen .....	174
7.4.3.2	Rückzahlungsvereinbarungen .....	176
7.4.3.3	Gewinner- und Verliererproblematik .....	176

7.5	Bildungscontrolling .....	177
7.5.1	Pädagogisches Bildungscontrolling .....	177
7.5.2	Ökonomisches Bildungscontrolling .....	178
7.5.2.1	Kostencontrolling .....	179
7.5.2.2	Kennzahlengestütztes Controlling .....	179
7.5.2.3	Rentabilitätscontrolling .....	179
7.6	Rechtliche Aspekte .....	182
7.7	Zusammenfassung .....	184
7.8	Kontrollfragen .....	185
<b>8</b>	<b>Personalabbau</b> .....	<b>187</b>
8.1	Anlässe und Ablauf der Personalfreisetzung .....	187
8.2	Rechtliche Grundlagen .....	188
8.3	Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Reduktion direkten Personalabbaus .....	189
8.4	Direkter Personalabbau .....	193
8.4.1	Betriebsbedingte Kündigungen .....	193
8.4.2	Möglichkeiten zur Abfederung der Auswirkungen direkten Personalabbaus .....	196
8.4.2.1	Mitteilung der Kündigung .....	196
8.4.2.2	Einzel-Outplacement .....	197
8.4.2.3	Gruppen-Outplacement und Beschäftigungsgesellschaft .....	200
8.5	Zusammenfassung .....	201
8.6	Kontrollfragen .....	202
<b>9</b>	<b>Personalcontrolling</b> .....	<b>203</b>
9.1	Einordnung des Personalcontrollings .....	203
9.2	Ansätze des Personalcontrollings und deren Umsetzung .....	204
9.2.1	Personalcontrolling als Teil der kennzahlengetriebenen Unternehmenssteuerung .....	204
9.2.1.1	Personalwirtschaftliche Kennzahlen .....	204
9.2.1.2	HR-Balanced Scorecard .....	206
9.2.2	Personalcontrolling als Teil des Qualitätsmanagements .....	209
9.2.3	Personalcontrolling als Teil des Risikomanagements .....	210
9.2.4	Personalcontrolling als Teil des Wertmanagements .....	211
9.3	Zusammenfassung .....	216
9.4	Kontrollfragen .....	217

<b>10 Lösungen Kontrollfragen.....</b>	<b>219</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>229</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>231</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>247</b>