

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	14
Verzeichnis der Beispiele im Anhang .....	18
Abkürzungsverzeichnis .....	19

## I. Teil: Situationsbeschreibung und eigene wertende Grundannahmen

1	<b>Situation und Entwicklung des Funktionsbereichs Personal .....</b>	23
1.1	<i>Der Funktionsbereich Personal .....</i>	23
1.2	<i>Einige Entwicklungsetappen auf dem Wege zum modernen Personalmanagement .....</i>	26
2	<b>Das Menschenbild als Haupteinflußgröße für das Personalmanagement .....</b>	28
3	<b>Theoretischer Orientierungsrahmen für das Personalmanagement .....</b>	32
3.1	<i>Einige Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen .....</i>	32
3.1.1	Die instrumentelle Betrachtungsweise .....	32
3.1.2	Die motivationale Betrachtungsweise .....	33
3.1.3	Der arbeitende Mensch als Koalitionsmitglied .....	34
3.2	<i>Eigener Orientierungsrahmen: Aufgabenorientiertes Personalwesen .....</i>	36

## II. Teil: Die aktive Mitgestaltung der Sozialverfassung als originäre Aufgabe des Personalmanagements

1	<b>Sozialverfassung .....</b>	41
2	<b>Persönlichkeitsförderliche und motivierende Aufgabengestaltung .....</b>	44
2.1	<i>Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit .....</i>	44

2.2	<i>Motivierende Aufgabengestaltung</i> .....	46
2.2.1	Ausgewählte Aspekte für das Personalmanagement relevanter Motivationstheorien .....	47
2.2.1.1	Systematischer Überblick .....	47
2.2.1.2	Kurzcharakterisierung einzelner Motivationsansätze .....	48
2.3	<i>Arbeitsgestaltungs- und Arbeitsanalyseansätze</i> .....	53
2.3.1	Arbeitsgestaltungsansätze .....	53
2.3.2	Arbeitsanalyseansätze .....	54
2.3.3	Empfehlungen zur Aufgaben- und Arbeitsgestaltung .....	55
<b>3</b>	<b>Gestaltung der Koordination und der Entscheidungsstrukturen</b> .....	<b>59</b>
3.1	<i>Typische Koordinationsformen</i> .....	59
3.1.1	Koordination durch formale Autorität .....	59
3.1.2	Koordination durch Standardisierung .....	60
3.1.3	Koordination durch informelle Kommunikation .....	61
3.1.4	Koordination durch Arbeitskonstellationen .....	61
3.1.5	Koordination durch ad hoc-Entscheidungen .....	62
3.2	<i>Entscheidungspartizipation der Mitarbeiter</i> .....	63
3.2.1	Sozialverfassung und Partizipation .....	63
3.2.2	Partizipatives Führungsverhalten .....	70
3.3	<i>Gruppenorganisation als besondere Koordinationsform</i> .....	75
3.3.1	Werkstattzirkel .....	76
3.3.2	Qualitätszirkel .....	76
3.3.3	Lernstatt .....	76
3.3.4	Teilautonome Gruppen .....	77
<b>4</b>	<b>Gestaltung des Entgeltsystems</b> .....	<b>81</b>
4.1	<i>Gerechtigkeitsargumente für Entgeltdifferenzierung</i> .....	82
4.1.1	Der Beitrag der individuellen Arbeit zur Wertschöpfung als Bemessungsgrundlage (kausales Entgelt) .....	82
4.1.1.1	Leistungsgerechtes Entgelt: Das Problem der Leistungsmessung bzw. Leistungsbeurteilung .....	82
4.1.1.2	Anforderungsgerechtes Entgelt: Das Problem der Anforderungs- bzw. Arbeitsbewertung .....	91
4.1.1.3	Qualifikationsgerechtes Entgelt: Das Problem der Bezahlung von Fähigkeiten .....	95
4.1.2	Das erwirtschaftete Ergebnis als Bemessungsgrundlage (finales Entgelt: Materielle Mitarbeiterbeteiligung) .....	96
4.1.2.1	Betriebliche Mitarbeitererfolgsbeteiligungen .....	97
4.1.2.2	Betriebliche Kapitalbeteiligungen .....	99

4.1.3	Soziales Entgelt: Sozialpolitik als Teil der Entgeltpolitik .....	104
4.1.3.1	Arten von Sozialleistungen .....	104
4.1.3.2	Motive für die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen .....	109
4.1.3.3	Betriebliche Altersversorgung als Beispiel freiwilliger Sozialleistung ..	109
4.1.3.4	Mitarbeiterpräferenz als Kriterium der Sozialleistungspolitik .....	112
4.1.4	Marktentgelt .....	113
4.2	<i>Anreizargumente für Entgeltdifferenzierung</i> .....	113
4.2.1	Entgelt und Zufriedenheit .....	113
4.2.2	Entgelt und Leistung .....	114
4.3	<i>Entgelt als Ergebnis von Verhandlungen zwischen den Tarifparteien</i> .....	115
4.3.1	Arbeitsvertrag .....	115
4.3.2	Betriebsvereinbarungen .....	116
4.3.3	Tarifvertrag .....	117
4.4	<i>Leistungsgerechte Entlohnung aus der Sicht aufgaben- orientierten Personalmanagements</i> .....	119

### III. Teil:

## Personalmanagement im Dienste übergeordneter Unternehmensziele und Unternehmenspläne

1	<b>Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung</b> .....	123
1.1	<i>Aspekte langfristiger Personalplanung</i> .....	123
1.2	<i>Instrumente langfristiger (strategischer) Personalplanung</i> .....	125
1.2.1	Systematische Expertenbefragung .....	126
1.2.2	Zeitreihenuntersuchungen .....	127
1.2.2.1	Trendermittlungsverfahren .....	127
1.2.2.2	Exponentielle Glättung .....	128
1.2.3	Kombinierte Planungskonzepte .....	131
1.2.3.1	Szenariotechnik .....	131
1.2.3.2	Portfoliomethode .....	133
1.3	<i>Taktische und operative Personalteilpläne</i> .....	135
2	<b>Personalbedarfsplanung</b> .....	137
2.1	<i>Begriffe und Schrittfolgen im Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung</i> .....	137
2.2	<i>Methoden zur Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs</i> .....	139
2.2.1	Globale Kennzahlen als Bemessungsgrundlage für den Personalbedarf .....	139

2.2.2	Stellenpläne als Grundlage für den Personalbedarf .....	141
2.2.3	Detaillierte Kennziffern für die Arbeitsmenge auf der Grundlage von Zeitstudien (Kennzahlen auf Zeitbasis) .....	141
2.3	<i>Die Ermittlung des voraussichtlichen Ist-Personalbestands</i> .....	143
2.3.1	Quantitative Veränderungen .....	143
2.3.1.1	Fehlzeiten .....	144
2.3.1.2	Fluktuation .....	145
2.3.2	Qualitative Veränderungen .....	147
3	<b>Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitern</b> .....	148
3.1	<i>Externe Personalbeschaffung und -auswahl</i> .....	148
3.1.1	Personalbeschaffung .....	148
3.1.1.1	Kriterien für die Wahl des angemessenen Beschaffungsweges .....	148
3.1.1.2	Beschaffungswege .....	148
3.1.1.3	Position und Beschaffungswege .....	149
3.1.1.4	Personalleasing .....	150
3.1.2	Personalauswahl .....	150
3.1.2.1	Allgemeine Gütekriterien für Auswahlmethoden .....	150
3.1.2.2	In der Praxis häufig angewendete Personalauswahlmethoden .....	154
3.1.2.3	Biographieforschung .....	161
3.1.3	Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes bezüglich der Personalauswahl .....	162
3.2	<i>Interne Personalentwicklung</i> .....	163
3.2.1	Begriffs- und Situationsbeschreibung .....	163
3.2.2	Berufliche Erstausbildung im dualen System .....	163
3.2.3	Betriebliche Weiterbildung .....	164
3.2.3.1	Einige Entwicklungstrends .....	164
3.2.3.2	Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs .....	165
3.2.3.3	Weiterbildungs-Erfolgskontrolle .....	167
3.2.4	Beförderungs- bzw. Karriereprogramme .....	167
3.2.4.1	Nachfolgepläne .....	169
3.2.4.2	Laufbahnpläne .....	169
3.2.4.3	Laufbahnmodelle .....	171
4	<b>Personalfreisetzung</b> .....	172
4.1	<i>Personalwirtschaftliche Maßnahmen bei Personalüberhang</i> .....	172
4.2	<i>Schutzvorschriften bei Personalfreisetzung</i> .....	173
4.3	<i>Empirische Daten zur Kündigungspraxis</i> .....	175
4.4	<i>Outplacement</i> .....	176

5	<b>Personal-Controlling</b> .....	177
5.1	<i>Begriff, Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling</i> .....	177
5.2	<i>Personalaufwandsplanung als zentraler Bestandteil des Personal-Controlling</i> .....	178
5.2.1	Systematisierung der Personalkosten .....	178
5.2.2	Erfassung und Berechnung der Personalkosten .....	180
5.2.3	Personalkostenplanung .....	183
5.3	<i>Personalkennzahlen</i> .....	184
5.4	<i>Humanvermögensrechnung (HVR) als spezieller Ansatz des Personal-Controlling</i> .....	185
5.5	<i>Computerunterstützte Personalinformationssysteme (PIS)</i> .....	186
5.5.1	Standardsoftware für Personalplanungszwecke .....	187
5.5.2	Personaldatenschutz .....	187
<b>Anhang 1–15</b> .....		191
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		213
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....		224