

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	14
Verzeichnis der Beispiele im Anhang	18
Abkürzungsverzeichnis	19

I. Teil: Situationsbeschreibung und eigene wertende Grundannahmen

1	Situation und Entwicklung des Funktionsbereichs Personal	23
1.1	<i>Der Funktionsbereich Personal</i>	23
1.2	<i>Einige Entwicklungsetappen auf dem Wege zum modernen Personalmanagement</i>	26
2	Das Menschenbild als Haupteinflußgröße für das Personalmanagement	28
3	Theoretischer Orientierungsrahmen für das Personalmanagement	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	Sozialverfassung	41
2	Persönlichkeitsförderliche und motivierende Aufgabengestaltung	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
3	Gestaltung der Koordination und der Entscheidungsstrukturen	59
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
4	Gestaltung des Entgeltsystems	81
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	Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	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	Personalbedarfsplanung	137
2.1	<i>Begriffe und Schrittfolgen im Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung</i>	137
2.2	<i>Methoden zur Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs</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	Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitern	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	Personalfreisetzung	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	Personal-Controlling	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
Anhang 1–15		191
Literaturverzeichnis		213
Stichwortverzeichnis		224