

Inhaltsverzeichnis

VORWORTE	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVII
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	13
1.4.2 Personalcontrolling	16
1.4.2.1 Überblick.....	16
1.4.2.2 Humanvermögensrechnung.....	18
1.4.3 Personalmarketing.....	21
1.4.3.1 Bedeutung des Personalmarketings.....	21
1.4.3.2 Employer Branding als Kernelement des Personalmarketings	22
1.4.3.3 Vorgehensweise beim Employer Branding.....	25
1.5 Organisatorische Aspekte des Personalmanagements	31
1.5.1 Eingliederung der Personalabteilung in die Unternehmenshierarchie	32
1.5.2 Innenstrukturierung	35
1.5.2.1 Funktionale Ausrichtung	35
1.5.2.2 Objektorientierte Ausrichtung	36
1.5.3 Weitere Entwicklungen	37
1.5.3.1 Personalreferentensystem	38
1.5.3.2 Virtuelle Personalabteilung	39
1.5.3.3 Drei-Säulen-Modell.....	40
1.5.3.4 Wertschöpfungscenter Personal	42
1.5.3.5 Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben	43
1.6 Personalmanagement und Recht	46
1.7 Kritische Würdigung und Ausblick.....	48
Wiederholungsfragen	49

2	PERSONALBEDARFSPLANUNG	51
2.1	Begriffliche Abgrenzungen	51
2.2	Ausgangsbasis Personalbestandsanalyse	52
2.3	Bedeutung der Personalbedarfsplanung	52
2.4	Arten des Personalbedarfs	53
2.5	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf	54
2.6	Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung	57
2.7	Verfahren der qualitativen Personalbedarfsermittlung	62
2.7.1	Ausgangsbasis Berufs- und Qualifikationsgruppen	62
2.7.2	Ausgangsbasis Organisations- und Stellenpläne	64
2.7.3	Ausgangsbasis Stellenbeschreibungen (Rollenbilder)	64
2.7.4	Ausgangsbasis Anforderungsprofil	66
2.8	Kritische Würdigung und Ausblick	71
	Wiederholungsfragen	73
3	PERSONALBESCHAFFUNG	75
3.1	Aktueller Informationsbedarf und zeitgemäße Vorgehensweisen	75
3.1.1	Ermittlung der Arbeitsmarktsituation	76
3.1.2	Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt	77
3.1.3	Erwartungen und Ziele derzeitiger und potenzieller Mitarbeiter	79
3.2	Arten und Wege der Personalbeschaffung	80
3.2.1	Arten der Personalbeschaffung	80
3.2.2	Wege der internen Personalbeschaffung	82
3.2.2.1	Vorbemerkung	82
3.2.2.2	Überstunden und Mehrarbeit	83
3.2.2.3	Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp	83
3.2.2.4	Erhöhung und Veränderung der Mitarbeiterqualifikation	84
3.2.2.5	Interne Stellenausschreibung und interne Arbeitsmärkte	84
3.2.2.6	Versetzung	85
3.2.2.7	Stellen-Clearing	86
3.2.2.8	Übernahme von Auszubildenden und Umwandlung von Arbeitsverhältnissen	87
3.2.2.9	Personalentwicklung	87
3.2.3	Wege der externen Personalbeschaffung	88
3.2.3.1	Vorbemerkung	88
3.2.3.2	Arbeitsagenturen	90
3.2.3.3	Private Arbeitsvermittler	91

3.2.3.4	Initiativbewerbungen -----	92
3.2.3.5	Auswertung von Stellengesuchen-----	92
3.2.3.6	Bewerberdatei -----	93
3.2.3.7	Externe Werk- und Dienstverträge und Interim Management-----	93
3.2.3.8	Arbeitnehmerüberlassung-----	94
3.2.3.8.1	Personal-Leasing -----	94
3.2.3.8.2	Personaltausch im Unternehmensverbund -----	97
3.2.3.9	Stellenanzeigen -----	98
3.2.3.10	E-Recruiting -----	103
3.2.3.11	Campus Recruiting -----	107
3.2.3.12	Öffentlichkeitsarbeit -----	109
3.2.3.13	Empfehlung durch Betriebsangehörige -----	109
3.2.3.14	Personalberater und Direktansprache-----	111
3.2.4	Neue Vorgehensweisen-----	113
3.3	Kritische Würdigung und Ausblick-----	116
	Wiederholungsfragen -----	119
4	PERSONALAUSWAHL-----	121
4.1	Ziele, Anforderungen und Ablauf -----	121
4.2	Bewerbungsunterlagen-----	126
4.2.1	Vorgehensweise -----	126
4.2.2	Analyse nach formalen Kriterien -----	129
4.2.3	Bewerbungsschreiben-----	130
4.2.4	Lebenslauf (CV)-----	132
4.2.5	Lichtbild-----	135
4.2.6	Abschluss- und Ausbildungszeugnisse -----	135
4.2.7	Arbeitszeugnisse -----	137
4.2.8	Weiterbildungszeugnisse und Referenzen-----	144
4.2.9	Personalfragebögen und biografische Fragebögen-----	145
4.2.10	Grafologische Gutachten-----	146
4.2.11	Abschließende Bewertung der Unterlagen -----	147
4.2.12	Exkurs: Anonymisierte Bewerbungen -----	147
4.3	Vorstellungsgespräch -----	148
4.3.1	Ziele und Arten -----	148
4.3.2	Differenzierung von Vorstellungsgesprächen -----	150
4.3.2.1	Differenzierung nach dem Medieneinsatz-----	150
4.3.2.1.1	Verwendung von Job-Bots-----	150
4.3.2.1.2	Telefoninterviews, Sprachanalysetests und Video-Interviews---	151

4.3.2.1.3	Bewerbungsgespräche mit direktem persönlichem Kontakt ----	152
4.3.2.2	Differenzierung nach dem Strukturiertheitsgrad -----	154
4.3.2.3	Differenzierung nach der Anzahl der Entscheidungsträger -----	155
4.3.2.4	Differenzierung nach dem Stressfaktor -----	156
4.3.3	Zulässige Fragen und Ablauf-----	157
4.4	Testverfahren -----	161
4.5	Assessment Center-----	165
4.5.1	Begriff und wesentliche Kennzeichen-----	165
4.5.2	Geschichtliche Entwicklung-----	168
4.5.3	Wichtige Übungen -----	169
4.5.4	Ablauf eines Assessment Centers-----	172
4.5.5	Kritische Würdigung des Assessment Centers -----	173
4.6	Ergänzende Auswahlverfahren -----	176
4.7	Entscheidung und Abschluss des Arbeitsvertrags -----	177
4.8	Exkurs: KI in der Personalauswahl-----	179
4.9	Kritische Würdigung und Ausblick-----	181
	Wiederholungsfragen-----	182
5	PERSONALEINFÜHRUNG UND PERSONALEINARBEITUNG (ONBOARDING)-----	185
5.1	Notwendigkeit integrierender Maßnahmen -----	185
5.2	Am Integrationsprozess Beteiligte-----	188
5.3	Integrationsprogramm -----	190
5.4	Kritische Würdigung und Ausblick -----	194
	Wiederholungsfragen-----	195
6	PERSONALEINSATZ UND PERSONALERHALTUNG-----	197
6.1	Grundannahmen über menschliches Verhalten -----	197
6.1.1	Menschenbilder -----	197
6.1.2	Erklärungsansätze zur Motivation im Arbeitsprozess -----	203
6.1.2.1	Vorbemerkungen -----	203
6.1.2.2	Motivationstheorien-----	207
6.1.2.2.1	Vorbemerkung-----	207
6.1.2.2.2	Inhaltstheorien -----	207
6.1.2.2.3	Prozesstheorien -----	215
6.1.3	Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung-----	219

6.2	Anreizsysteme	222
6.2.1	Überblick	222
6.2.2	Ausgewählte materielle Anreize	223
6.2.2.1	Vorbemerkung	223
6.2.2.2	Exkurs: Entgeltgerechtigkeit und Entgeltzusammensetzung	224
6.2.2.3	Arbeitsbewertung als Basis für anforderungsgerechte Entgeltfindung	227
6.2.2.4	Entgelt für geleistete Arbeit	231
6.2.2.4.1	Zeitlohn	231
6.2.2.4.2	Akkordlohn	233
6.2.2.4.3	Prämienlohn	235
6.2.2.4.4	Pensumlohn	238
6.2.2.4.5	Potenziallohn	238
6.2.2.5	Sozialleistungen	239
6.2.2.5.1	Vorbemerkung	239
6.2.2.5.2	Gesetzliche Sozialleistungen	240
6.2.2.5.3	Tarifliche Sozialleistungen	240
6.2.2.5.4	Freiwillige Sozialleistungen	242
6.2.2.6	Mitarbeiterbeteiligungssysteme	246
6.2.2.6.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung	247
6.2.2.6.2	Erfolgsbeteiligungen	248
6.2.2.6.3	Kapitalbeteiligungen	249
6.2.2.7	Exkurs: Vergütung von Führungskräften und Experten	252
6.2.3	Ausgewählte immaterielle Anreize	256
6.2.3.1	Arbeitsstrukturierung	257
6.2.3.1.1	Spezialisierung versus Generalisierung	257
6.2.3.1.2	Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation	261
6.2.3.1.3	Qualitätszirkel	263
6.2.3.1.4	Teilautonome Arbeitsgruppen	264
6.2.3.1.5	Agiles Arbeiten	267
6.2.3.2	Arbeitszeitgestaltung	269
6.2.3.2.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit: Ursachen, Ziele und Restriktionen	269
6.2.3.2.2	Überlegungen zu Standardarbeitszeiten	273
6.2.3.2.3	Arbeitszeitflexibilisierung ohne Veränderung des Zeitumfangs	274
6.2.3.2.4	Formen der Teilzeitarbeit	280
6.2.3.2.5	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit	284
6.2.3.3	Flexibilisierung des Arbeitsortes	287
6.2.3.3.1	Vorbemerkung	287
6.2.3.3.2	Desk-Sharing-Konzepte	287
6.2.3.3.3	Telework	289

6.2.3.3.4	Virtuelle Teams	296
6.2.3.4	Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft	297
6.2.3.5	Personalführung	298
6.2.3.5.1	Begriffliche Klärung und Einordnung der Personalführung	298
6.2.3.5.2	Macht und Autorität als Grundlagen der Führung	300
6.2.3.5.3	Führungsstile	302
6.2.3.5.4	Management-by-Konzepte	318
6.2.3.5.5	Kritische Würdigung	326
6.2.3.6	Gesundheitsmanagement (Health Care Management)	327
6.2.3.6.1	Begriff und Bedeutung	327
6.2.3.6.2	Vorarbeiten und Phasen des Health Care Managements	329
6.2.3.6.3	Maßnahmen des Health Care Managements	330
6.2.4	Ideenmanagement und Cafeteria-Systeme	331
6.2.4.1	Ideenmanagement (betriebliches Vorschlagswesen)	331
6.2.4.2	Cafeteria-Systeme	335
6.3	Kritische Würdigung und Ausblick	337
	Wiederholungsfragen	340
7	PERSONALBEURTEILUNG	343
7.1	Grundlagen	343
7.2	Ziele der Personalbeurteilung	345
7.3	Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung	347
7.4	Verfahren der Personalbeurteilung	348
7.5	Fehlerquellen	349
7.5.1	Vorbemerkung	349
7.5.2	Verfahrensfehler	350
7.5.3	Beurteilerfehler	354
7.6	Perspektiven der Personalbeurteilung (Mehrfachbeurteilung)	361
7.6.1	Vorbemerkung	361
7.6.2	Kritische Erfolgsfaktoren der Mehrfachbeurteilung	362
7.6.3	Mögliche Feedback-Geber	364
7.6.3.1	Selbstbeurteilung	364
7.6.3.2	Beurteilung durch die Mitarbeiter (Aufwärtsbeurteilung)	364
7.6.3.3	Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten	367
7.6.3.4	Beurteilung durch Kollegen	367
7.6.3.5	Beurteilung durch Außenstehende	368
7.6.3.6	Beurteilung durch KI	369

7.6.3.7	360°-Feedback -----	369
7.6.3.7.1	Grundidee -----	369
7.6.3.7.2	Anwendungsgebiete, Funktionen und Ziele -----	370
7.6.3.7.3	Kritische Würdigung des 360°-Feedbacks -----	372
7.7	Mitarbeitergespräch -----	373
7.7.1	Anlässe für Mitarbeitergespräche -----	373
7.7.2	Nutzen und Fehler -----	374
7.7.3	Gesprächsvorbereitung -----	375
7.7.4	Gesprächsdurchführung -----	376
7.7.4.1	Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen -----	376
7.7.4.2	Gesprächsarten -----	378
7.8	Kritische Würdigung und Ausblick -----	379
	Wiederholungsfragen -----	380
8	PERSONALENTWICKLUNG -----	383
8.1	Vorbemerkung -----	383
8.2	Grundlagen -----	384
8.2.1	Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung -----	384
8.2.1.1	Begriffsbestimmung -----	384
8.2.1.2	Bereiche der Personalentwicklung -----	385
8.2.1.2.1	Berufsvorbereitende Personalentwicklung -----	385
8.2.1.2.2	Berufsbegleitende Personalentwicklung -----	387
8.2.1.2.3	Berufsverändernde Personalentwicklung -----	387
8.2.2	Inhaltliche Komponenten -----	388
8.2.3	Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung -----	390
8.2.3.1	Ziele der verschiedenen Interessengruppen -----	390
8.2.3.2	Adressaten der Personalentwicklung -----	392
8.2.3.3	Bedeutung der Personalentwicklung -----	394
8.2.4	Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung -----	395
8.2.5	Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben -----	397
8.3	Konzept der Personalentwicklung -----	400
8.3.1	Überblick -----	400
8.3.2	Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial der Mitarbeiter -----	401
8.3.3	Anforderungs-Eignungs-Vergleich -----	406
8.3.4	Ausgewählte Instrumente der Personalförderung -----	407
8.3.4.1	Karriere- und Nachfolgeplanung -----	408
8.3.4.1.1	Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung -----	408
8.3.4.1.2	Karriereplanung -----	409

8.3.4.1.3	Nachfolgeplanung	414
8.3.4.2	Coaching	415
8.3.4.2.1	Begriffliche Klärung	415
8.3.4.2.2	Abgrenzung zu Mentoring und Supervision	416
8.3.4.2.3	Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen	418
8.3.4.2.4	Formen und Phasen des Coachings	419
8.3.4.3	Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement im Rahmen der Personalentwicklung	423
8.3.5	Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung	424
8.3.5.1	Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen	424
8.3.5.2	Training-on-the-job	427
8.3.5.3	Training-off-the-job	431
8.3.5.4	Neuere methodische Konzepte	433
8.3.6	Kontrolle der Personalentwicklung	437
8.3.6.1	Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle	437
8.3.6.2	Kostenkontrolle	439
8.3.6.3	Rentabilitätskontrolle	440
8.3.6.4	Erfolgskontrolle	441
8.4	Auslandsentsendung und Personalentwicklung	443
8.4.1	Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes	443
8.4.2	Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen	446
8.4.3	Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung	448
8.4.4	Prozess der Auslandsentsendung	449
8.4.4.1	Vorbemerkung	449
8.4.4.2	Auswahlphase	449
8.4.4.3	Vorbereitung	451
8.4.4.4	Betreuung während der Endsendungszeit	453
8.4.4.5	Wiedereingliederungsphase	454
8.4.5	Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes	455
8.5	Kritische Würdigung und Ausblick	455
	Wiederholungsfragen	456
9	PERSONALFREISETZUNG	459
9.1	Begriff und Einflussfaktoren	459
9.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung	460
9.2.1	Überblick	460
9.2.2	Arbeitserhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen	462
9.2.3	Indirekte Maßnahmen der Personalfreisetzung	463
9.2.4	Quantitative Maßnahmen der Personalfreisetzung	465

9.2.4.1	Interne Freisetzungsmaßnahmen -----	465
9.2.4.2	Externe Freisetzungsmaßnahmen -----	466
9.2.4.3	Outplacement als externe Freisetzungsmaßnahme -----	468
9.2.4.3.1	Überblick -----	468
9.2.4.3.2	Elemente und Phasen des Outplacements -----	469
9.2.4.3.3	Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter -----	473
9.2.5	Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung -----	474
9.3	Abwicklung und Kontrolle der Personalfreisetzung -----	476
9.4	Kritische Würdigung und Ausblick -----	478
	Wiederholungsfragen -----	478
10	PERSONALMANAGEMENT - TRENDS UND ENTWICKLUNGEN -----	479
	LITERATURVERZEICHNIS -----	487
	STICHWORTVERZEICHNIS -----	515