

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XII
1. Grundlagen der Personalwirtschaft	1
1.1 Bedeutung der Personalwirtschaft	2
1.2 Bestandsaufnahme und Zielformulierung für eine Personalwirtschaft	3
1.3 Entscheidungs- und Handlungsfelder der Personalwirtschaft ...	5
1.4 Begriffliche Präzisierung	9
2. Das Bedingungsfeld der Personalwirtschaft	11
2.1 Überblick über das Bedingungsfeld	12
2.2 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen des Personalmanagements	12
2.3 Sonstige Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft	37
3. Entscheidungs- und Handlungsfelder der Personalwirtschaft	41
3.1 Personalplanung	41
3.1.1 Begründung der Personalplanung	42
3.1.2 Ziele der Personalplanung	42
3.1.3 Ansätze der Personalplanung	43
3.1.4 Einflussfaktoren auf die Personalplanung	44
3.1.5 Personalplanung im System der Unternehmensplanung	45
3.1.6 Personalbedarfsplanung	46
3.1.7 Personalkostenplanung	51

VIII Inhaltsverzeichnis

3.2	Personalbeschaffung	57
3.2.1	Aufgaben, Inhalt und Ablauf der Personalbeschaffung	58
3.2.2	Anwerbung von Bewerbern	62
3.2.3	Personalauswahl im Überblick	66
3.2.4	Ausgewählte rechtliche Probleme der Personalbeschaffung	95
3.3	Personaleinsatz	97
3.4	Entlohnung von Arbeitskräften	105
3.4.1	Überblick über das Thema Entlohnung	106
3.4.2	Anforderungsunabhängige Entgeltdifferenzierung	107
3.4.3	Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung	113
3.5	Personalführung	123
3.5.1	Die Rollen von Führungskräften und die Schwierigkeit der Führung	124
3.5.2	Die Bausteine der Führung im Überblick	125
3.5.3	Führungsinstrumente	127
3.5.4	Führungsmodelle	138
3.5.5	Führungstheorien	144
3.5.6	Ausgewählte rechtliche Aspekte der Führung	149
3.6	Personalentwicklung	151
3.6.1	Die Begründung von Personalentwicklungsmaßnahmen	152
3.6.2	Adressaten der Personalentwicklung und ihre Interessen und Ziele	154
3.6.3	Lernziele und Kompetenzbereiche in der Personalentwicklung	157
3.6.4	Methoden der Personalentwicklung	160
3.6.5	Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen	168
3.7	Personalfreisetzung	175
3.7.1	Ziel und Bedeutung der Personalfreisetzung	176
3.7.2	Ursachen der Personalfreisetzung	176
3.7.3	Maßnahmen der Personalfreisetzung	177
3.7.4	Abwicklung von Personalfreisetzung	183
	Lösungsskizzen zu den Aufgaben	185
	Quellennachweis	191
	Weiterführende Literatur	195
	Stichwortverzeichnis	197

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft	12
Abbildung 2: Kündigungsschutz im Arbeitsverhältnis	26
Abbildung 3: Kündigungsgründe nach dem Kündigungsschutzgesetz ..	27
Abbildung 4: Die Kündigungsschutzklage	30
Abbildung 5: Ansätze der Personalplanung	43
Abbildung 6: Einflussfaktoren der Personalplanung	45
Abbildung 7: Personalplanung im System der Unternehmensplanung ..	46
Abbildung 8: Ermittlung des Nettopersonalbedarfes	47
Abbildung 9: Verfahren der Personalbedarfsplanung	48
Abbildung 10: Personalkosten im Überblick	53
Abbildung 11: Ablauf der Personalbeschaffung	59
Abbildung 12: Die rechtliche Konstruktion des Personalleasing	65
Abbildung 13: Auswahlverfahren im Überblick	66
Abbildung 14: Prüfungsgegenstände des Lebenslaufs	69
Abbildung 15: Testverfahren in der Personalauswahl	72
Abbildung 16: Der Spannungsbogen und die Phasen des Vorstellungsgesprächs	82
Abbildung 17: Ursachen für Beobachtungs- und Beurteilungsfehler	83
Abbildung 18: Merkmale des Assessment-Centers	87
Abbildung 19: Die Aufgabentypen des Assessment-Centers	88
Abbildung 20: Möglicher Ablauf eines Assessment-Centers	90
Abbildung 21: Gütekriterien i.e.S. in Auswahlverfahren	91
Abbildung 22: Flexible Arbeitszeitgestaltung	99
Abbildung 23: Gestaltungsprinzipien des Arbeitsplatzes	101
Abbildung 24: Lohnformen im Überblick	106
Abbildung 25: Kriterien der individuellen Lohndifferenzierung	107
Abbildung 26: Beispiel eines Rangfolgeverfahrens durch paarweisen Vergleich	109
Abbildung 27: Voraussetzungen für die Einführung von Akkordlohn ...	116
Abbildung 28: Akkordrichtsatz	116
Abbildung 29: Akkordsatz	117
Abbildung 30: Beispielrechnung Akkordsatz	117
Abbildung 31: Akkordlohn	118

Abbildung 32: Beispielrechnung Akkordlohn	118
Abbildung 33: Akkordlohn beim Zeitakkord	118
Abbildung 34: Minutenfaktor	118
Abbildung 35: Beispiel Minutenfaktor	119
Abbildung 36: Beispielrechnung Zeitakkord	119
Abbildung 37: Prämiengruppen	120
Abbildung 38: Die Gestaltung von Prämien	120
Abbildung 39: Die Bausteine der Führung	126
Abbildung 40: Systematik der Führungsinstrumente	127
Abbildung 41: Zusammenhang und Begrifflichkeit von Motiv und Motivation	129
Abbildung 42: Motive als Basis von Motivation	130
Abbildung 43: Führungsstile im Überblick	135
Abbildung 44: Das Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmid ..	138
Abbildung 45: Das Managerial Grid (Verhaltensgitter) von Blake und Mouton	139
Abbildung 46: MbO als Kreislaufschema	143
Abbildung 47: Determinanten des Führungserfolges im Zusammenhang der Situationstheorie der Führung	147
Abbildung 48: Führung als wechselseitiger Einflussprozess – der Interaktionsansatz der Führungstheorie	149
Abbildung 49: Personalentwicklung als Prozess	153
Abbildung 50: Unterscheidungskriterien von Lernzielen	157
Abbildung 51: Kompetenztriade als Zielbereich der Personalentwicklung	159
Abbildung 52: Methoden der Personalentwicklung	161
Abbildung 53: Der Aufbau der Arbeitsmappe von Leittexten	163
Abbildung 54: Methoden der Erfolgskontrolle	169
Abbildung 55: Maßnahmen der Personalfreisetzung	179
Abbildung 56: Phasen der Outplacement-Beratung	182
Abbildung 57: Die Verständnisproblematik des Zeugnisses	184

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiel eines Zielkataloges für ein neues Personalwirtschaftskonzept	4
Tabelle 2: Hauptaufgaben der Personalwirtschaft nach Jung	6
Tabelle 3: Personalwirtschaftliche Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder nach Schanz	6
Tabelle 4: Grundsystematik des Personalmanagements nach Scholz	7
Tabelle 5: Begriffe des Faches im internationalen Vergleich	10
Tabelle 6: Altes und neues Verständnis einer Personalwirtschaft	10
Tabelle 7: Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach dem BetrVG von 1972	33
Tabelle 8: Sachgebiete der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG von 1972	33
Tabelle 9: Die Bereiche der personellen Angelegenheiten des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972	34
Tabelle 10: Die überbetriebliche Mitbestimmung im Überblick	38
Tabelle 11: Hauptmerkmale der Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit von Arbeitskräften	40
Tabelle 12: Beispiel eines Funktionendiagramms	49
Tabelle 13: Einzelaufgaben der Personalkostenplanung	52
Tabelle 14: Kriterien für die Darstellung und Analyse der Personalkosten	52
Tabelle 15: Möglichkeiten zur Beeinflussung der Personalkosten	54
Tabelle 16: Inhalte einer innerbetrieblichen Stellenanzeige	62
Tabelle 17: Beispiel einer (externen) Stellenanzeige	63
Tabelle 18: Bewerbungsunterlagen	67
Tabelle 19: Gütekriterien für Testverfahren	74
Tabelle 20: Mögliche Gliederung und Fragen eines Personalfragebogens	76
Tabelle 21: Formen von Vorstellungsgesprächen	79
Tabelle 22: Validität von Auswahlverfahren in empirischen Untersuchungen	92
Tabelle 23: Konkrete Hinweise zur Praxis der Personalauswahl	94
Tabelle 24: Gegenstand eines Cafeteria-Modells	99
Tabelle 25: Anpassungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	102
Tabelle 26: Umwelteinflüsse des Arbeitsortes	102

XIII Tabellenverzeichnis

Tabelle 27: Drei Schritte zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit	108
Tabelle 28: Verfahren der Arbeitsbewertung	108
Tabelle 29: Liste der in einem Unternehmen anfallenden Arbeiten	109
Tabelle 30: Auszug aus dem Tarifvertrag des privaten Bankgewerbes . . .	110
Tabelle 31: Das erweiterte Genfer Schema	112
Tabelle 32: Beispiel einer Stufung innerhalb des Stufenzahlverfahrens . .	113
Tabelle 33: Die Leistungskomponente der Entlohnung im Überblick . . .	114
Tabelle 34: Mögliche Kriterien als Bemessungsgrundlage einer Leistungszulage	115
Tabelle 35: Auszug aus einem standardisierten Beurteilungsbogen	133
Tabelle 36: Die Schritte des Management-by-Objectives	142
Tabelle 37: Vorgehensweise am Ende der Zielperiode beim Management-by-Objectives	144
Tabelle 38: Mögliche Vor- und Nachteile des Management-by- Objectives	145
Tabelle 39: Übersicht über ausgewählte Management-by-Modelle	145
Tabelle 40: Beispiele für Ziele von Personalentwicklung aus Unternehmenssicht	155
Tabelle 41: Beispiele für Ziele von Personalentwicklung aus der Sicht von Arbeitnehmern	156
Tabelle 42: Der Ablauf der Vier-Stufen-Methode	162
Tabelle 43: Grundsätze des Coachings	167
Tabelle 44: Beispiel eines Beurteilungsbogens für eine Bildungsmaßnahme	171
Tabelle 45: Ursachen der Personalfreisetzung	177
Tabelle 46: Phasen der Personalfreisetzung	178
Tabelle 47: Themen des Abgangsinterviews	183