

Inhalt

Vorwort	5
Einführung	
Die wirtschaftliche Situation und das Personalmanagement – der Herausforderung des Wettbewerbs gewachsen sein	11
1 Die Globalisierung des Arbeitsmarktes	11
2 Führungsaufgaben im Wandel wirtschaftlicher Prozesse	12
3 Ist das Personalmanagement für den permanenten Wandel gerüstet? ..	15
4 Die aktuelle Arbeit des Arbeitskreises Personalwirtschaft	19
4.1 Benchmarking	20
4.2 Outsourcing	21
4.3 Sozial Lernen (Lernende Organisation)	22
Benchmarking in der Personalwirtschaft	
Eine Herausforderung zur Überprüfung überkommener Arbeitsstrukturen für die optimale Erledigung von Personalfunktionen	25
1 Der Weg des Benchmarking	25
2 Definition und Methode von Benchmarking	27
2.1 Definition	27
2.2 Best Practice	28
2.3 Methode	28
3 Benchmarking des Arbeitskreises Personalwirtschaft	30
3.1 Vorgehen	31
3.2 Darstellung der Ergebnisse	33
3.2.1 Personalbetreuung	36
3.2.2 Weiterbildung	38
3.2.3 Soziale Fragen	40
3.2.4 Personalabrechnung	41
3.2.5 Sonstige Funktionen	44
3.2.6 Leitungsfunktionen	45

4	Best Practice im Personalbereich	47
5	Was kommt nach Benchmarking	51
5.1	Die Notwendigkeit des Wandels begreifen (Change Management)	51
5.2	Der Beitrag des Personalmanagements	53
	Literaturverzeichnis zum Thema Benchmarking und Personalwirtschaft	56
	Fragebogen:	
	Quantitativer Fragebogen nach Personalfunktionen	57

Outsourcing und Personalfunktion

Die Dynamik des Wettbewerbs stellt Strukturen und Prozesse infrage

1	Outsourcing und Personalfunktion – der doppelte Aspekt	69
2	Was ist Outsourcing?	70
3	Denkbare Entscheidungskriterien für Outsourcing	71
4	Gründe, die gegen Outsourcing sprechen können	75
5	Bewertungskriterien für Outsourcing	77
6	Der Outsourcing-Vertrag	81
7	Systematische Vorgehensweise bei Outsourcing	83
7.1	Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit Outsourcing	83
7.2	Die Outsourcing-Strategie	84
7.3	Realisierungsphase	87
8	Formen des Outsourcing	88
8.1	Interne Organisationsmöglichkeiten	88
8.2	Externe Organisationsmöglichkeiten	90
9	Rechtliche Rahmenbedingungen für das Outsourcing	94
9.1	Eine Auswahl arbeitsrechtlicher Grundlagen	96
9.2	§ 613 a BGB und seine allgemeinen Folgen für Unternehmen und Mitarbeiter	98
9.3	Zerlegung eines bestehenden Unternehmens (Konzernlösung)	103
9.4	Ausgliederung unter Gründung eines neuen Unternehmens	105
9.5	Ausgliederung in ein bestehendes Unternehmen (Vergabe)	106
9.6	Das Urteil des EuGH vom 14. 4. 1994	109
9.7	Zustimmungs- und Mitbestimmungsrechte der Aufsichts- und Betriebsverfassungsorgane	111
9.8	Outsourcing und Datenschutz	116

9.9	Rechtliche Rahmenbedingungen für Outsourcing bleiben eine Herausforderung für die Gestaltungskraft der Unternehmer, vor allem der Personalfunktion	118
10	Outsourcing von Personalfunktionen – Möglichkeiten, Chancen, Risiken	119
10.1	Outsourcing von Personalfunktionen – Kriterien	119
10.2	Mögliche Formen der rationellen Organisation der Personalarbeit	121
10.3	Die Vorbereitung des Outsourcing von Personalfunktionen	122
10.4	Umfang des Outsourcing von Personalfunktionen	123
11	Möglichkeiten zum Outsourcing einzelner Personalfunktionen	125
11.1	Instrumente und Methoden auf der Grundlage von Betriebsdaten und ihrer Verarbeitung	125
11.2	Instrumente und Methoden auf der Basis von Personaldaten und ihrer Verarbeitung	126
11.3	Outsourcing von direkten und indirekten Vergütungsinstrumenten und -methoden	128
11.4	Outsourcing von Instrumenten der Information und der Personalentwicklung	131
11.5	Outsourcing von sozialpolitischen Funktionen und Rechtsberatung	132
11.6	Weitere Bereiche	133
12	Was bleibt als Personalfunktion	133
13	Fallbeispiele zum Outsourcing personalwirtschaftlicher Funktionen bzw. Teilfunktionen	134
13.1	Outsourcing innerhalb der Funktion „Beschaffung von Fach- und Führungskräften“	134
	Muster eines Leistungsverzeichnisses	138
13.2	Unternehmensberatung für mittelständische Unternehmen – Fachdienst für Personalwirtschaft	140
13.3	Grundgedanken für eine Analyse, ob Outsourcing für Gemeinschaftsverpflegung infrage kommt	143
13.4	Outsourcing einer Mitarbeiterzeitschrift	148
	Literaturauswahl zum Thema Outsourcing	150

Sozial Lernen und lernende Organisation

Den Wandel lernen

1	Struktur – Prozeß – Einstellung/Verhalten und die Rolle des Personalmanagements	153
1.1	Ausgangslage	153

1.2	Folgen	154
1.3	Bedeutung	155
1.4	Die derzeitige Rolle des Personalwesens	155
1.5	Auf dem Wege zu neuer Einstellung und neuem Verhalten	157
1.6	Die neue Umgebung des Mitarbeiters	158
1.7	Die neue Rolle der Personalwirtschaft	161
1.8	Ansatzpunkte auf dem Weg des „Sozial Lernens“ im Unternehmen	162
2	Werte – Rollen – Funktionen und der Einfluß des Personalmanagements	165
2.1	Erneut das Problem!	165
2.2	Ausgangssituation	166
2.3	Traditionelle Rollenverteilung und Wettbewerbsfähigkeit	168
2.4	Eine neue Rollenverteilung als Basis eines kopiergeschützten Verhaltens-Know-how	170
2.5	Die Schwierigkeit, den Wandel zu bewältigen	173
2.6	Herkömmliche Alternativen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen	174
2.7	Organisationsentwicklung als Strategie des geplanten Wandels	175
2.8	Macht und Einflußnahme im Veränderungsprozeß	176
2.9	Veränderung heißt auch Änderung der bestehenden Macht- und Einflußverhältnisse	179
3	Das lebendige Unternehmen	181
3.1	Die Lebensdauer eines Unternehmens hängt von seiner Lernfähigkeit ab	181
3.2	Die menschliche Dimension	183
3.3	Veränderungen erfordern Zeit	186
3.4	Vorstellungsmuster als Widerstände gegen Veränderungen	190
3.4.1	Die Illusion vom rational gesteuerten Verhalten	191
3.4.2	Suche nach dem Schuldigen anstatt nach den Ursachen	192
3.4.3	Die Antworten von gestern lösen nicht die Fragen von morgen	192
3.5	Die Weichen müssen richtig gestellt werden	194
3.5.1	Beispiel für eine falsche Weichenstellung: Die amerikanische Invasion auf Kuba in der Schweinebucht	194
3.5.2	Beispiel für eine erfolgreiche Weichenstellung: Die Atomraketenkrise im Oktober 1962	200
	Literaturauswahl zum Kapitel 4 und zum Ausblick	207

Ausblick

Neue Herausforderungen für ein unternehmerisches Personalmanagement	209
---	-----