

Personalmanagement

Von
Dr. Ruth Bock

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Inhaltsverzeichnis

I. Gegenstand des traditionellen und modernen Personalmanagements	1
1. Entwicklungslinien des Personalmanagements	1
2. Typische personalpolitische Zielsetzungen und Aufgaben	4
3. Träger und Zielgruppen betrieblicher Personalarbeit	7
n. Institutionelle Rahmenbedingungen betrieblichen Personalmanagements	12
1. Allgemeine Rechtsquellen	12
2. Kollektive arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	14
2.1 Tarifvertragsrecht	14
2.2 Arbeitskampfrecht	16
2.3 Mitbestimmungsrecht	18
3. Individuelle Arbeitsvertragsgestaltung als Rahmenbedingung	25
3.1 Zwingende Voraussetzungen zur Begründung eines Arbeitsverhältnisses	25
3.2 Inhalte von Arbeitsverträgen	26
3.2.1 Dauer eines Arbeitsverhältnisses	27
3.2.2 Arbeitsort	28
3.2.3 Art der zu leistenden Tätigkeit	28
3.2.4 Vereinbarte Arbeitszeit	28
3.2.5 Entgelt	29
3.2.5.1 Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	30
3.2.5.2 Entgeltfortzahlung bei vorübergehender Verhinderung	30
3.2.5.3 Entgeltfortzahlung kn Urlaubsfall	31
3.2.5.4 Entgeltfortzahlung an Feiertagen	31
3.2.5.5 Entgeltfortzahlung nach dem Mutterschutzgesetz	32
3.2.5.6 Entgeltfortzahlung bei Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten	32

3.2.6	Kündigungsfristen	32
3.3	Handlungsmöglichkeiten bei Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten	33
3.4	Rechtsfolgen bei Mängel des Arbeitsvertrages	33
m.	Organisatorische Ausgestaltung betrieblichen Personalmanagements	36
1.	Größe eines eigenständigen Personalbereichs	36
2.	Strukturvarianten des betrieblichen Personalmanagements	37
2.1	Strukturierung der Personalabteilung und Eingliederung in die Unternehmenshierarchie	37
2.2	Trends in der Reorganisation von personalwirtschaftlichen Abteilungen	43
IV.	Personalplanung als Grundlage personalpolitischer Aktivitäten	45
1.	Planung des Personalbestandes	46
2.	Planung des Personalbedarfes	48
2.1	Kennzahlenmethode	48
2.2	Stellenplanmethode	49
2.3	Personalbemessung	50
3.	Schlussfolgerungen aus dem künftigen Personalbestand und Personalbedarf	51
V.	Funktionsbereiche betrieblichen Personalmanagements	54
1.	Rekrutierung neuer Mitarbeiter	54
1.1	Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	54
1.2	Klassische Wege der Personalsuche	55
1.2.1	Interne Rekrutierungswege	55
1.2.2	Externe Rekrutierungswege	56
1.2.2.1	Arbeitsverwaltung	56
1.2.2.2	Private Arbeitsvermittler und Personalleasing	57
1.2.2.3	Stellenanzeige	58
1.2.2.4	Personalberater (Headhunter)	62
1.2.2.5	Alternative Wege der externen Personalsuche	62
1.3	Die Auswahl neuer Mitarbeiter	63

1.3.1	Dokumentenanalyse	63
1.3.2	Bewerbungsgespräch	65
1.3.3	Weitere Instrumente zur Informationssammlung über Bewerber	67
2.	Integration neuer Mitarbeiter	71
2.1	Der neue Mitarbeiter: Verhalten unter Unsicherheit	72
2.2	Individuelles Emarbeitungsprogramm zur Reduktion von Unsicherheit	73
2.2.1	Schnupperphase	74
2.2.2	Vorbereitungsphase	76
2.2.3	Begrüßungsphase	77
2.2.4	Orientierungsphase	78
2.2.5	Unterweisungsphase	78
2.2.6	Fortschrittskontrolle	79
2.3	Alternative Integrationsmöglichkeiten	79
3.	Qualifikatorische Entwicklung von Mitarbeitern	80
3.1	Bereiche der Personalentwicklung	81
3.1.1	Berufliche Erstausbildung	81
3.1.2	Berufliche Weiterbildung	83
3.1.3	Umschulung	84
3.2	Ablauf systematischer Personalentwicklung	84
3.2.1	Analyse des Entwicklungsbedarfs und -Potenzials	85
3.2.2	Auswahl und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	87
4.	Personalfreisetzung: Lösung einer Personalüberdeckung	90
4.1	Personalabbau ohne Entlassung von Mitarbeitern	90
4.2	Personalabbau durch Entlassung von Mitarbeitern	92
4.2.1	Ordentliche und Außerordentliche Kündigung	93
4.2.1.1	Kündigungsfristen	93
4.2.1.2	Geltung allgemeiner Kündigungsschutzregelungen	94
4.2.1.3	Geltung besondere Kündigungsschutzregelungen	97
4.2.1.4	Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung	97
4.2.2	Änderungskündigung	98
4.2.3	Massenentlassung	98
4.3	Verpflichtungen des Arbeitgebers bei Freisetzung eines Mitarbeiters	99

VI. Gestaltung von Personalführungsinstrumenten	103
1. Gestaltung von Einkommenschancen	103
1.1 Die Frage der Entgeltgerechtigkeit	103
1.2 Mögliche Kriterien zur Annäherung an eine Entgeltgerechtigkeit	104
1.2.1 Anforderungsgerechte Entlohnung durch Stellenbewertung	104
1.2.1.1 Summarische Verfahren	105
1.2.1.2 Analytische Verfahren	106
1.2.1.3 Die Zuordnung von Entgelt nach der Stellenbewertung	109
1.2.2 Qualifikationsgerechte Entlohnung	109
1.2.3 Leistungsgerechte Entlohnung	111
1.2.3.1 Akkordlohn	111
1.2.3.2 Prämienlohn	112
1.2.3.3 Leistungszulage	113
1.2.3.4 Erfolgsbeteiligung	114
1.2.3.5 Provisionen	115
1.2.3.6 Individuelle Zielvereinbarungen	116
1.2.4 Personen-/ sozialgerechte Entlohnung	118
1.2.5 Marktgerechte Entlohnung	119
2. Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen	122
2.1 Motive für die Gestaltung flexibler Arbeitszeitregelungen in Unternehmen	122
2.2 Flexibilisierungsoptionen: Dauer und Lage der Arbeitszeit	124
2.2.1 Variation der Arbeitszeitdauer	125
2.2.1.1 Teilzeitarbeit	125
2.2.1.2 Jahresarbeitszeit	126
2.2.1.3 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	126
2.2.1.4 Lebensarbeitszeit	126
2.2.2 Variation der Arbeitszeitlage	127
2.2.2.1 Gleitende und variable Arbeitszeit	127
2.2.2.2 Schichtarbeit	128
2.3 Chancen und Risiken betrieblicher Arbeitszeitmodelle	129
2.3.1 Bewertung von Arbeitszeitmodellen aus Unternehmenssicht	129
2.3.2 Bewertung von Arbeitszeitmodellen aus Arbeitnehmersicht	132

3. Gestaltung von Feedback-Systemen	135
3.1 Personalbeurteilungssysteme	135
3.1.1 Wer: Beurteiler und Beurteilter	136
3.1.2 Warum: Beurteilungszwecke	139
3.1.3 Was: Beurteilungsdimension	139
3.1.4 Wie: Beurteilungsmethode	140
3.1.5 Wie oft: Beurteilungsrhythmus	141
3.2 Mitarbeitergespräche	141
3.3 Problematik von Beurteilungsfehler	143
4. Gestaltung von Karrierechancen	148
4.1 Vertikale Entwicklung durch klassische Laufbahnmodelle	149
4.2 Horizontale Entwicklung durch Job rotation, Job enlargement und Job enrichment	150
4.3 Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	152
VII. Controlling personalwirtschaftlicher Aktivitäten	154
1. Kostencontrolling	155
2. Effizienzcontrolling	156
3. Effektivitätscontrolling	157
4. Balanced Scorecard und Personalcontrolling	163
Lösungen zu ausgewählten Aufgaben	167
Sachregister	174