

Inhalt

1	Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden	13
1.1	Begriff und Wesen der Unternehmensorganisation.....	15
1.1.1	Die Elemente des Systems „Unternehmensorganisation“.....	18
1.1.2	Die Beziehungen im System „Unternehmensorganisation“	19
1.2	Aufbauorganisation	21
1.2.1	Gliederungsprinzipien	23
	Verrichtung	23
	Objekt	23
	Rang	23
	Phase	23
	Zweckbeziehung	23
1.2.2	Organisationsformen	23
	Einlinien-Organisation.....	24
	Mehrlinien-Organisation	25
	Stab-Linien-Organisation	26
	Matrix-Organisation.....	27
	Die Sparten-/Divisions-Organisation	28
	Projekt-Organisation	30
	Teamorientierte Organisation	30
1.3	Ablauforganisation	31
1.3.1	Leitsätze der Ablauforganisation	33
1.3.2	Organisationsformen der Arbeitsabläufe.....	33
	Verfahrensorientierung	33
	Objektorientierung	33
	Raumorientierung	33
	Zeitorientierung	33
	Entscheidungsorientierung	33
1.3.3	Arbeitsabläufe und ihre Darstellung	34
1.4	Entwicklung von der Tayloristischen Organisation zur Lean Organization.....	35

1.5	Die Personalabteilung in der Gesamtorganisation des Unternehmens...	39
1.5.1	Zentrale Organisation.....	39
1.5.2	Dezentrale Organisation	40
1.5.3	Integration in Geschäftsbereiche	41
1.5.4	Personalarbeit durch den direkten Vorgesetzten in der Fachabteilung.....	42
1.5.5	Outsourcing	43
1.6	Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung	45
2	Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten	51
2.1	Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	53
2.1.1	Funktion und Produkt im Mittelpunkt	53
2.1.2	Kundenorientierung als Managementkonzept.....	54
2.1.3	Kollegen als Kunden.....	56
2.2	Strategieentwicklung für Dienstleister	57
2.2.1	Zielsetzung für Dienstleistungen	57
2.2.2	Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement	58
2.3	Ist-Situation.....	59
2.3.1	Das Informationsproblem	59
2.3.2	Ist-Analyse: Kundenmeinung	60
2.3.3	Strategische Kompetenzanalyse	62
2.4	Prognose und Potenzialanalyse.....	65
2.4.1	Prognoseverfahren.....	66
2.4.2	Strategische Frühwarnung	66
2.5	Innovationsmanagement in der Dienstleistung	69
2.5.1	Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit	69
2.5.2	Vorgehensweise im Zuge der Innovation	70
	Vereinfachung	71
	Verschiebung	71
	Verfeinerung	71
2.6	Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	73
2.6.1	Bewertungskriterien.....	74
2.6.2	Gewichtungsfaktoren.....	75
2.6.3	Dienstleistungsspezifische Risiken.....	75
2.6.4	Entscheidung	76

2.6.5	Informationspolitik	76
2.6.6	Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis	76
3	Prozesse im Personalwesen gestalten	79
3.1	Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz.....	81
3.2	Grundlagen der Prozessgestaltung	83
3.2.1	Gestaltungsgrundsätze	83
3.2.2	Modelle der Prozessgestaltung, z.B. Sechs-Stufen-Modell.....	84
3.2.3	Transparenz in den Abläufen, z.B. Anwendung des Service Blueprintings.....	85
3.2.4	Schnittstellenanalyse und –gestaltung	86
3.2.5	Potenzialanalyse	87
3.3	Systematische Prozessverbesserung und –veränderung.....	89
3.3.1	Management von Veränderungsprozessen.....	90
3.3.2	Aufbau integrierter Managementsysteme	91
3.3.3	Prozessaudits	92
3.3.4	Prozessmessung und –controlling.....	94
3.3.5	Prozessselbstbewertung, z.B. anhand der European Foundation for Quality Management (EFQM)-Kriterien	95
4	Projekte planen und durchführen	99
4.1	Begriffliche Grundlagen.....	101
4.1.1	Projekt	101
4.1.2	Projektmanagement	104
4.2	Projektorganisation	107
4.3	Projektleitung	111
4.4	Projektteam	115
4.5	Projektplanung	119
4.5.1	Projektaufgabe	120
4.5.2	Anordnungsbeziehungen	121
4.6	Projektinformationssysteme	123
4.7	Projektsteuerung, z.B. Netzpläne	125
4.8	Projektkontrolle	129

4.9	Ressourcenmanagement	131
4.9.1	Menschliche Arbeit.....	131
4.9.2	Technische Mittel.....	132
4.9.3	Finanzmittel, z.B. Budget.....	132
5	Informationstechnologie im Personalbereich nutzen.....	135
5.1	IT-Einsatz.....	137
5.1.1	Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots.....	138
	Organisation	138
	Personalauswahl.....	138
	Personalentwicklung	138
	Personaleinsatz	138
	Personalbetreuung.....	139
	Personalabrechnung.....	139
	Zeiterfassung/Betriebsdatenerfassung.....	139
	Prozessgestaltungs- und Modellierungswerkzeuge	139
5.1.2	Schnittstellen zu anderen Unternehmensaufgabenbereichen mit IT-Unterstützung	139
	Gebäudezugangsberechtigung oder –kontrolle	140
	Projektmanagementsysteme	140
	Internes und externes Rechnungswesen.....	140
	Workflowmanagementsysteme	140
	Groupwaresysteme/E-Mail Systeme/ Terminplanung	140
	Gebäudemanagementsysteme/ Facility-Management-Systeme	140
5.2	Personalinformations- und –managementsysteme	141
5.3	Datenschutz und Datensicherheit.....	145
5.4	Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung	151
5.4.1	Marktübersicht	153
5.4.2	Phasen der Auswahl und Einführung	153
5.4.3	Mitbestimmung des Betriebsrates und des Datenschutzbeauftragten.....	154
6	Beraten und Fachgespräche führen	157
6.1	Grundlagen der Beratungsmethodik	159
6.1.1	Der Beratene als Kunde.....	159

Wahrnehmung	160
Macht und Abhangigkeit.....	160
Lern- und Erkennungsprozess	160
Interaktion.....	160
Zufriedenheit des Beratenen.....	161
6.1.2 Systemtechnik.....	162
Umgebungsorientierte Systembetrachtung	162
Wirkungsorientierte Systembetrachtung	162
Strukturorientierte Systembetrachtung	162
Interaktionsorientierte Systembetrachtung.....	162
6.2 Konfliktmanagement	163
6.3 Gesprachsführungstechnik	169
6.3.1 Phasen der Gesprachsführung	171
6.3.2 Frageverhalten	172
6.3.3 Aktives Zuhören	174
6.4 Regeln der Feedbacktechnik	177
6.5 Einsatz der Reflexionstechnik	181
6.5.1 Reflexion durch Thematisieren der Vergangenheit der Gegenwart und der Zukunft	182
6.5.2 Reflexion mit Hilfe anderer Verfahren	182
6.5.3 Veränderung des Bezugsrahmens mit Hilfe von Metaphern.....	183
7 Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen	185
7.1 Moderierte Teamarbeit — Denken im Dialog	187
7.1.1 Die (Denk-)Werkstatt	191
7.1.2 Die Rolle des Moderators.....	191
7.1.3 Die Rolle der Teammitglieder.....	192
7.1.4 Vorgehensweise bei Problemlsungen.....	193
7.2 Gruppenarbeitstechniken	195
7.2.1 Suchtechniken.....	195
Brainstorming.....	195
Morphologischer Kasten	196
Progressive Abstraktion	196
7.2.2 Aufbereitungstechniken	197
Baumdiagramm	197
Flussdiagramm	197

	Matrixdiagramm/Portfolio	197
7.2.3	Prognosetechniken.....	197
	Trendexploration	198
	Netzplantechnik.....	198
	Szenarioanalyse	198
7.2.4	Bewertungstechniken.....	199
	Nutzwertanalyse	199
	Paretdiagramm	199
	Wertschöpfungsanalyse.....	199
7.2.5	Exkurs: Analysetechniken.....	200
	Stärken-Schwächen-Analyse	200
	Chancen-Risiken-Analyse.....	200
	Benchmarking	200
	ABC-Analyse	200
	Break-even-Analyse.....	200
	Prozessportfolio	200
7.3	Umgang mit Präsentationsmedien.....	201
8	Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden	207
8.1	Hilfen für das „Lernen zu lernen“	209
8.1.1	Subjektive Rahmenbedingungen.....	210
8.1.2	Objektive Rahmenbedingungen	210
8.2	Allgemeines Zeitmanagement (Sammeln, verarbeiten und vermitteln von Informationen)	211
8.2.1	Protokollierung	212
8.2.2	Berichtstechniken	214
8.2.3	Darstellungs- und Gliederungstechniken	215
8.3	Gruppenarbeit.....	217
8.3.1	Rollen	219
8.3.2	Kommunikationsregeln.....	221
8.3.3	Gruppendynamische Prozesse	221
8.4	Persönliches Zeitmanagement.....	225
8.4.1	Der individuelle Arbeitsstil	226
	Analyse des persönlichen Arbeitsstils	227
	Individueller Umgang mit der Zeit	227
8.4.2	Techniken des persönlichen Zeitmanagements	227
	Terminübersichten.....	229

Die 80:20-Regel.....	229
Die ABC-Analyse	229
Das Eisenhower-Prinzip.....	229
Die ALPEN-Methode.....	230
8.4.3 Zeiteinteilung und Einflussfaktoren, z.B. Störfaktoren.....	232
Strukturierung der schriftlichen Prüfung.....	235
Literaturhinweise	237
Abkürzungsverzeichnis	239
Stichwortverzeichnis	241