

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorworte | V |
| Abbildungsverzeichnis..... | XV |
| Abkürzungsverzeichnis | XVIII |
| 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..... | 12 |
| 1.4.2 Personalcontrolling..... | 15 |
| 1.4.2.1 Überblick | 15 |
| 1.4.2.2 Humanvermögensrechnung | 16 |
| 1.4.3 Personalmarketing | 19 |
| 1.4.3.1 Bedeutung des Personalmarketings | 19 |
| 1.4.3.2 Employer Branding als Kernelement des Personalmarketings | 20 |
| 1.4.3.3 Vorgehensweise beim Employer Branding | 23 |
| 1.5 Organisatorische Aspekte des Personalmanagements..... | 29 |
| 1.5.1 Eingliederung der Personalabteilung in die Unternehmenshierarchie | 30 |
| 1.5.2 Innenstrukturierung | 33 |
| 1.5.2.1 Funktionale Ausrichtung..... | 33 |
| 1.5.2.2 Objektorientierte Ausrichtung | 34 |
| 1.5.3 Weitere Entwicklungen | 35 |
| 1.5.3.1 Personalreferentensystem | 35 |
| 1.5.3.2 Virtuelle Personalabteilung..... | 36 |
| 1.5.3.3 Drei-Säulen-Modell..... | 36 |
| 1.5.3.4 Wertschöpfungscenter Personal..... | 38 |
| 1.5.3.5 Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben | 39 |
| 1.6 Personalmanagement und Recht..... | 40 |
| 1.7 Kritische Würdigung und Ausblick | 43 |
| Wiederholungsfragen..... | 44 |
| 2 Personalbedarfsplanung | 45 |
| 2.1 Begriffliche Abgrenzungen..... | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2 Ausgangsbasis Personalbestandsanalyse | 46 |
| 2.3 Bedeutung der Personalbedarfsplanung..... | 46 |
| 2.4 Arten des Personalbedarfs | 47 |
| 2.5 Einflussfaktoren auf den Personalbedarf..... | 49 |
| 2.6 Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung..... | 51 |
| 2.7 Verfahren der qualitativen Personalbedarfsermittlung | 56 |
| 2.7.1 Ausgangsbasis Berufs- und Qualifikationsgruppen | 56 |
| 2.7.2 Ausgangsbasis Organisations- und Stellenpläne..... | 58 |
| 2.7.3 Ausgangsbasis Stellenbeschreibungen..... | 58 |
| 2.7.4 Ausgangsbasis Anforderungsprofil..... | 60 |
| 2.8 Kritische Würdigung und Ausblick | 64 |
| Wiederholungsfragen..... | 66 |
| 3 Personalbeschaffung | 67 |
| 3.1 Aktueller Informationsbedarf und zeitgemäße Vorgehensweisen | 67 |
| 3.1.1 Ermittlung der Arbeitsmarktsituation | 68 |
| 3.1.2 Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt..... | 69 |
| 3.1.3 Erwartungen und Ziele der derzeitigen und potenziellen Mitarbeiter | 71 |
| 3.2 Arten und Wege der Personalbeschaffung | 71 |
| 3.2.1 Arten der Personalbeschaffung | 71 |
| 3.2.2 Wege der Personalbeschaffung..... | 72 |
| 3.2.2.1 Interne Personalbeschaffung..... | 72 |
| 3.2.2.1.1 Vorbemerkung | 72 |
| 3.2.2.1.2 Überstunden und Mehrarbeit | 75 |
| 3.2.2.1.3 Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp | 75 |
| 3.2.2.1.4 Erhöhung und Veränderung der Mitarbeiterqualifikation | 75 |
| 3.2.2.1.5 Interne Stellenausschreibung und interne Arbeitsmärkte..... | 75 |
| 3.2.2.1.6 Versetzung | 77 |
| 3.2.2.1.7 Stellen-Clearing | 77 |
| 3.2.2.1.8 Übernahme von Azubis und Umwandlung von Arbeitsverhältnissen | 78 |
| 3.2.2.1.9 Personalentwicklung..... | 78 |
| 3.2.2.2 Externe Personalbeschaffung..... | 79 |
| 3.2.2.2.1 Vorbemerkung | 79 |
| 3.2.2.2.2 Arbeitsagenturen..... | 81 |
| 3.2.2.2.3 Private Arbeitsvermittler | 82 |
| 3.2.2.2.4 Initiativbewerbungen | 83 |
| 3.2.2.2.5 Auswertung von Stellengesuchen | 83 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 3.2.2.2.6 | Bewerberdatei..... | 83 |
| 3.2.2.2.7 | Externe Werk- und Dienstverträge und Interim Management..... | 84 |
| 3.2.2.2.8 | Arbeitnehmerüberlassung..... | 85 |
| 3.2.2.2.9 | Stellenanzeigen..... | 89 |
| 3.2.2.2.10 | E-Recruiting..... | 94 |
| 3.2.2.2.11 | College Recruiting..... | 97 |
| 3.2.2.2.12 | Öffentlichkeitsarbeit..... | 99 |
| 3.2.2.2.13 | Empfehlung durch Betriebsangehörige..... | 99 |
| 3.2.2.2.14 | Personalberater und Direktansprache..... | 100 |
| 3.2.2.2.15 | Neue Vorgehensweisen..... | 102 |
| 3.3 | Kritische Würdigung und Ausblick..... | 104 |
| | Wiederholungsfragen..... | 106 |
| 4 | Personalauswahl..... | 109 |
| 4.1 | Ziele, Anforderungen und Ablauf..... | 109 |
| 4.2 | Bewerbungsunterlagen..... | 113 |
| 4.2.1 | Vorgehensweise..... | 113 |
| 4.2.2 | Analyse nach formalen Kriterien..... | 116 |
| 4.2.3 | Bewerbungsschreiben..... | 117 |
| 4.2.4 | Lebenslauf..... | 119 |
| 4.2.5 | Lichtbild..... | 121 |
| 4.2.6 | Abschluss- und Ausbildungszeugnisse..... | 122 |
| 4.2.7 | Arbeitszeugnisse..... | 123 |
| 4.2.8 | Weiterbildungszeugnisse und Referenzen..... | 130 |
| 4.2.9 | Personalfragebögen und biografische Fragebögen..... | 131 |
| 4.2.10 | Grafologische Gutachten..... | 131 |
| 4.2.11 | Abschließende Bewertung der Unterlagen..... | 132 |
| 4.3 | Vorstellungsgespräch..... | 132 |
| 4.4 | Testverfahren..... | 143 |
| 4.5 | Assessment Center..... | 145 |
| 4.5.1 | Begriff und wesentliche Kennzeichen..... | 145 |
| 4.5.2 | Geschichtliche Entwicklung..... | 148 |
| 4.5.3 | Wichtige Übungen..... | 149 |
| 4.5.4 | Ablauf eines Assessment Centers..... | 151 |
| 4.5.5 | Kritische Würdigung des Assessment Centers..... | 154 |
| 4.6 | Ergänzende Auswahlverfahren..... | 156 |
| 4.7 | Entscheidung und Abschluss des Arbeitsvertrags..... | 159 |

| | |
|---|------------|
| 4.8 Rechtliche Aspekte der Personalauswahl | 161 |
| 4.9 Kritische Würdigung und Ausblick | 161 |
| Wiederholungsfragen..... | 162 |
| 5 Personaleinführung und Personaleinarbeitung (Onboarding) | 165 |
| 5.1 Notwendigkeit integrierender Maßnahmen | 165 |
| 5.2 Die am Integrationsprozess Beteiligten | 168 |
| 5.3 Integrationsprogramm..... | 169 |
| 5.4 Kritische Würdigung und Ausblick | 173 |
| Wiederholungsfragen..... | 174 |
| 6 Personaleinsatz und Personalerhaltung | 175 |
| 6.1 Grundannahmen über menschliches Verhalten im Unternehmen..... | 175 |
| 6.1.1 Menschenbilder | 175 |
| 6.1.2 Erklärungsansätze zur Motivation im Arbeitsprozess | 180 |
| 6.1.2.1 Vorbemerkungen..... | 180 |
| 6.1.2.2 Motivationstheorien..... | 184 |
| 6.1.2.2.1 Inhaltstheorien | 184 |
| 6.1.2.2.2 Prozesstheorien..... | 191 |
| 6.1.3 Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung | 197 |
| 6.2 Anreizsysteme | 199 |
| 6.2.1 Überblick..... | 199 |
| 6.2.2 Ausgewählte materielle Anreize..... | 201 |
| 6.2.2.1 Vorbemerkung..... | 201 |
| 6.2.2.2 Exkurs: Entgeltgerechtigkeit und Entgeltzusammensetzung | 201 |
| 6.2.2.3 Arbeitsbewertung als Basis für anforderungsgerechte Entgeltfindung..... | 204 |
| 6.2.2.4 Entgelt für geleistete Arbeit | 208 |
| 6.2.2.4.1 Zeitlohn..... | 208 |
| 6.2.2.4.2 Akkordlohn..... | 209 |
| 6.2.2.4.3 Prämienlohn | 212 |
| 6.2.2.4.4 Penumlohn..... | 214 |
| 6.2.2.4.5 Potenziallohn..... | 214 |
| 6.2.2.5 Sozialleistungen | 215 |
| 6.2.2.5.1 Vorbemerkung | 215 |
| 6.2.2.5.2 Gesetzliche Sozialleistungen | 216 |
| 6.2.2.5.3 Tarifliche Sozialleistungen..... | 216 |
| 6.2.2.5.4 Freiwillige Sozialleistungen | 217 |
| 6.2.2.6 Mitarbeiterbeteiligungssysteme..... | 220 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 6.2.2.6.1 | Ziele der Mitarbeiterbeteiligung | 220 |
| 6.2.2.6.2 | Erfolgsbeteiligungen | 221 |
| 6.2.2.6.3 | Kapitalbeteiligungen | 223 |
| 6.2.2.7 | Besondere Aspekte der Vergütung von Führungskräften und Experten .. | 225 |
| 6.2.3 | Ausgewählte immaterielle Anreize | 229 |
| 6.2.3.1 | Arbeitsstrukturierung | 229 |
| 6.2.3.1.1 | Spezialisierung versus Generalisierung | 229 |
| 6.2.3.1.2 | Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation..... | 233 |
| 6.2.3.1.3 | Teilautonome Arbeitsgruppen..... | 234 |
| 6.2.3.1.4 | Qualitätszirkel..... | 238 |
| 6.2.3.2 | Arbeitszeitgestaltung..... | 239 |
| 6.2.3.2.1 | Flexibilisierung der Arbeitszeit: Ursachen, Ziele und Restriktionen... | 239 |
| 6.2.3.2.2 | Überlegungen zu Standardarbeitszeiten..... | 243 |
| 6.2.3.2.3 | Arbeitszeitflexibilisierung ohne Veränderung des Zeitumfangs | 243 |
| 6.2.3.2.4 | Formen der Teilzeitarbeit..... | 249 |
| 6.2.3.2.5 | Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit | 251 |
| 6.2.3.3 | Flexibilisierung des Arbeitsortes..... | 254 |
| 6.2.3.4 | Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft | 260 |
| 6.2.3.5 | Personalführung..... | 261 |
| 6.2.3.5.1 | Begriffliche Klärung und Einordnung der Personalführung | 261 |
| 6.2.3.5.2 | Macht und Autorität als Grundlagen der Führung..... | 263 |
| 6.2.3.5.3 | Führungsstile..... | 264 |
| 6.2.3.5.4 | Management-by-Konzepte..... | 279 |
| 6.2.3.5.5 | Kritische Würdigung..... | 285 |
| 6.2.3.6 | Gesundheitsmanagement (Health Care Management) | 286 |
| 6.2.3.6.1 | Begriff und Bedeutung..... | 286 |
| 6.2.3.6.2 | Vorarbeiten und Phasen des Health Care Managements | 288 |
| 6.2.3.6.3 | Maßnahmen des Health Care Managements..... | 289 |
| 6.2.4 | Ideenmanagement und Cafeteria-Systeme..... | 290 |
| 6.2.4.1 | Ideenmanagement (Betriebliches Vorschlagswesen) | 290 |
| 6.2.4.2 | Cafeteria-Systeme | 293 |
| 6.3 | Kritische Würdigung und Ausblick | 296 |
| | Wiederholungsfragen..... | 297 |
| 7 | Personalbeurteilung..... | 299 |
| 7.1 | Grundlagen..... | 299 |
| 7.2 | Ziele der Personalbeurteilung..... | 301 |

| | |
|--|------------|
| 7.3 Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung | 304 |
| 7.4 Verfahren der Personalbeurteilung | 304 |
| 7.5 Fehlerquellen | 305 |
| 7.5.1 Vorbemerkung..... | 305 |
| 7.5.2 Verfahrensfehler..... | 306 |
| 7.5.3 Beurteilerfehler..... | 309 |
| 7.6 Perspektiven der Personalbeurteilung (Mehrfachbeurteilung) | 317 |
| 7.6.1 Vorbemerkung | 317 |
| 7.6.2 Kritische Erfolgsfaktoren der Mehrfachbeurteilung..... | 318 |
| 7.6.3 Mögliche Feedback-Geber | 320 |
| 7.6.3.1 Selbstbeurteilung | 320 |
| 7.6.3.2 Beurteilung durch die Mitarbeiter (Aufwärtsbeurteilung) | 320 |
| 7.6.3.3 Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten..... | 322 |
| 7.6.3.4 Beurteilung durch Kollegen..... | 323 |
| 7.6.3.5 Beurteilung durch Außenstehende | 324 |
| 7.6.3.6 360°-Feedback | 325 |
| 7.6.3.6.1 Grundidee..... | 325 |
| 7.6.3.6.2 Anwendungsgebiete, Funktionen und Ziele | 326 |
| 7.6.3.6.3 Kritische Würdigung des 360°-Feedbacks..... | 327 |
| 7.7 Mitarbeitergespräch..... | 328 |
| 7.7.1 Anlässe für Mitarbeitergespräche..... | 328 |
| 7.7.2 Nutzen und Fehler..... | 330 |
| 7.7.3 Gesprächsvorbereitung..... | 331 |
| 7.7.4 Gesprächsdurchführung..... | 332 |
| 7.7.4.1 Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen..... | 332 |
| 7.7.4.2 Gesprächsarten..... | 333 |
| 7.8 Kritische Würdigung und Ausblick | 334 |
| Wiederholungsfragen..... | 335 |
| 8 Personalentwicklung | 337 |
| 8.1 Vorbemerkung | 337 |
| 8.2 Grundlagen..... | 338 |
| 8.2.1 Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung | 338 |
| 8.2.1.1 Begriffsbestimmung..... | 338 |
| 8.2.1.2 Bereiche der Personalentwicklung..... | 339 |
| 8.2.1.2.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung..... | 339 |
| 8.2.1.2.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung..... | 341 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 8.2.1.2.3 | Berufsverändernde Personalentwicklung..... | 341 |
| 8.2.2 | Inhaltliche Komponenten | 341 |
| 8.2.3 | Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung..... | 344 |
| 8.2.3.1 | Ziele der verschiedenen Interessengruppen | 344 |
| 8.2.3.2 | Adressaten der Personalentwicklung | 346 |
| 8.2.3.3 | Bedeutung der Personalentwicklung..... | 347 |
| 8.2.4 | Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung | 348 |
| 8.2.5 | Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben..... | 352 |
| 8.3 | Konzept der Personalentwicklung | 353 |
| 8.3.1 | Überblick..... | 353 |
| 8.3.2 | Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial der Mitarbeiter | 355 |
| 8.3.3 | Anforderungs-Eignungs-Vergleich | 359 |
| 8.3.4 | Ausgewählte Instrumente der Personalförderung..... | 360 |
| 8.3.4.1 | Karriere- und Nachfolgeplanung | 361 |
| 8.3.4.1.1 | Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung..... | 361 |
| 8.3.4.1.2 | Karriereplanung..... | 363 |
| 8.3.4.1.3 | Nachfolgeplanung | 367 |
| 8.3.4.2 | Coaching..... | 368 |
| 8.3.4.2.1 | Begriffliche Klärung..... | 368 |
| 8.3.4.2.2 | Abgrenzung zu Mentoring und Supervision..... | 369 |
| 8.3.4.2.3 | Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen..... | 370 |
| 8.3.4.2.4 | Formen und Phasen des Coaching..... | 372 |
| 8.3.4.3 | Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement..... | 375 |
| 8.3.5 | Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung | 376 |
| 8.3.5.1 | Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen..... | 376 |
| 8.3.5.2 | Training-on-the-job..... | 379 |
| 8.3.5.3 | Training-off-the-job..... | 382 |
| 8.3.5.4 | Neuere methodische Konzepte | 385 |
| 8.3.6 | Kontrolle der Personalentwicklung..... | 388 |
| 8.3.6.1 | Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle..... | 388 |
| 8.3.6.2 | Kostenkontrolle..... | 389 |
| 8.3.6.3 | Rentabilitätskontrolle..... | 391 |
| 8.3.6.4 | Erfolgskontrolle | 392 |
| 8.4 | Auslandsentsendung und Personalentwicklung..... | 393 |
| 8.4.1 | Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes | 393 |
| 8.4.2 | Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen | 396 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.4.3 | Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung | 398 |
| 8.4.4 | Prozess der Auslandsentsendung..... | 398 |
| 8.4.4.1 | Auswahlphase | 399 |
| 8.4.4.2 | Vorbereitung | 401 |
| 8.4.4.3 | Betreuung während der Endsendungszeit | 403 |
| 8.4.4.4 | Wiedereingliederungsphase | 403 |
| 8.4.5 | Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes | 404 |
| 8.5 | Kritische Würdigung und Ausblick | 405 |
| | Wiederholungsfragen..... | 406 |
| 9 | Personalfreisetzung | 409 |
| 9.1 | Begriff und Einflussfaktoren | 409 |
| 9.2 | Maßnahmen der Personalfreisetzung | 410 |
| 9.2.1 | Überblick..... | 410 |
| 9.2.2 | Arbeitserhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen | 412 |
| 9.2.3 | Indirekte Maßnahmen der Personalfreisetzung | 413 |
| 9.2.4 | Quantitative Maßnahmen der Personalfreisetzung | 415 |
| 9.2.4.1 | Interne Freisetzungsmaßnahmen | 415 |
| 9.2.4.2 | Externe Freisetzungsmaßnahmen | 416 |
| 9.2.4.3 | Outplacement als externe Freisetzungsmaßnahme | 418 |
| 9.2.4.3.1 | Überblick | 418 |
| 9.2.4.3.2 | Elemente und Phasen des Outplacements | 419 |
| 9.2.4.3.3 | Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter | 423 |
| 9.2.5 | Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung..... | 424 |
| 9.3 | Abwicklung und Kontrolle der Personalfreisetzung | 426 |
| 9.4 | Kritische Würdigung und Ausblick | 427 |
| | Wiederholungsfragen..... | 428 |
| 10 | Personalmanagement – Trends und Entwicklungen | 429 |
| | Literaturverzeichnis..... | 437 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 459 |