

# Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVIII
<b>1 Grundlagen des Personalmanagements .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Personalbedarfsplanung .....</b>	<b>45</b>
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
<b>3 Personalbeschaffung .....</b>	<b>67</b>
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
<b>4</b>	<b>Personalauswahl .....</b>	<b>109</b>
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
<b>5 Personaleinführung und Personaleinarbeitung (Onboarding) .....</b>	<b>165</b>
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
<b>6 Personaleinsatz und Personalerhaltung .....</b>	<b>175</b>
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 Pensumlohn.....	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
<b>7</b>	<b>Personalbeurteilung.....</b>	<b>299</b>
7.1	Grundlagen.....	299
7.2	Ziele der Personalbeurteilung.....	301

## XII · Inhaltsverzeichnis

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
<b>8 Personalentwicklung .....</b>	<b>337</b>
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
<b>9</b>	<b>Personalfreisetzung .....</b>	<b>409</b>
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
<b>10</b>	<b>Personalmanagement – Trends und Entwicklungen .....</b>	<b>429</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>437</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>459</b>