

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur Neuauflage	5
1 Personalmanagement im Unternehmen	13
1.1 Bedeutung des Personalmanagements	13
1.2 Prozesskette Personal	14
1.3 Der Personalbereich als Business Partner	15
1.3.1 HR-Rollen und Drei-Säulen-Modell	16
1.3.2 Weitere Organisationsformen des Personalbereichs ...	20
1.4 Personalstrategie	21
1.4.1 Vernetzung von Personalstrategie und Unternehmensstrategie	21
1.4.2 Die strategische Ausrichtung des Personalmanagements am Modell	24
1.5 Herausforderungen des Personalmanagements	28
1.5.1 Digitalisierung, VUCA und Globalisierung	28
1.5.2 Demographischer Wandel, Wertewandel und Individualisierung	32
2 Personalplanung	36
2.1 Ziele und Arten der Personalplanung	36
2.2 Qualitative Personalbedarfsplanung	37
2.2.1 Analyse der Anforderungen und Anforderungsprofile	38
2.2.2 Kompetenzmodelle	42
2.3 Quantitative Personalplanung: Vom Brutto zum Netto	44
2.3.1 Methoden der Bruttopersonalbedarfsplanung	48
2.3.2 Über die Personalbestandsplanung zum Nettopersonalbedarf	50
2.4 Langfristige Personalplanung und Altersstrukturszenarien	51
3 Personalmarketing und Rekrutierung	56
3.1 Stellen designen	57
3.2 Prozess des Employer Brandings	59
3.2.1 Schritte des Employer Brandings	59
3.2.2 Ist und Soll des Arbeitgeberimages im Abgleich	61

	3.2.3 Erarbeitung einer Employer Value Proposition	66
3.3	Kommunikation der Arbeitgebermarke im Rahmen des Personalmarketings	67
	3.3.1 Personalwerbung im Internet und mittels Social Media	67
	3.3.2 Personalwerbung persönlich	71
	3.3.3 Campus Recruiting als Kern des Hochschulmarketings	71
3.4	Ausschreibung von Stellenanzeigen	72
	3.4.1 Formulierung von Stellenanzeigen	73
	3.4.2 Kanäle der Ausschreibung	75
3.5	Aktionsorientierte sowie weitere Wege der Stellenbesetzung	77
	3.5.1 Aktionsorientierung (Active Searching/Sourcing)	78
	3.5.2 Zusammenarbeit mit Dienstleistern und der Crowd ...	81
	3.5.3 Arbeitsvermittlung, Personalberatung und Headhunting	82
	3.5.4 Zeitarbeitsunternehmen	84
3.6	Beurteilung verschiedener Möglichkeiten der Gewinnung	86
4	Fit von Person, Job und Organisation	89
4.1	Prozess und Güte der Auswahl	89
4.2	Vorauswahl mit der ABC-Analyse	96
	4.2.1 Screening von Anschreiben und Lebenslauf	97
	4.2.2 Zeugnisanalyse	98
	4.2.3 Testverfahren	101
	4.2.4 Telefoninterviews und mehr	104
4.3	Auswahlinstrumente	106
	4.3.1 Halbstrukturierte Auswahlinterviews als häufigste Verfahren	107
	4.3.2 Assessment-Center	113
	4.3.3 Background-Checks und andere	116
4.4	Steuerung von Bewerbungs- und Onboardingprozessen	116
	4.4.1 Candidate Experience im Fokus	117
	4.4.2 Zwischen Vertragsschluss und Arbeitsantritt	119
	4.4.3 Die ersten 100 Tage	119
5	Gestaltung des Personaleinsatzes	121
5.1	Arbeitszeit und Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen	122
	5.1.1 Parameter der Arbeitszeitgestaltung	122
	5.1.2 Überstunden und Kurzarbeit	124
	5.1.3 Teilzeit, Wahlarbeitszeit und Mehrfachbesetzung	126
	5.1.4 Schichtarbeit und versetzte Arbeitszeiten	129

5.1.5	Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Vertrauensarbeitszeit	131
5.2	Gestaltung von Arbeitsorten	135
5.2.1	Telearbeit	135
5.2.2	Moderne Arbeitsumgebung- und Arbeitsplatzgestaltung	139
5.3	Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalt	141
5.3.1	Klassische Formen der Arbeitsorganisation	143
5.3.2	Flexibilisierung der Arbeitsorganisation	147
5.4	Gesundheitsmanagement und Work-Life-Balance	151
6	Performance Management	156
6.1	Performance Management im Unternehmenskontext	157
6.2	Instrumente der Leistungsbeurteilung	158
6.2.1	Einstufung von Mitarbeiterverhalten und Eigenschaften	158
6.2.2	Ziel- und Kennzahlenvergleiche	162
6.2.3	360-Grad-Feedback und andere Trends	165
6.3	Instrumente der Potenzialbeurteilung	167
6.3.1	Potenzial Assessment und Management-Audit	168
6.3.2	Das Personalportfolio	169
6.4	Feedback geben	170
6.5	Wahrnehmungstäuschungen und Beurteilungsfehler	173
7	Personal- und Organisationsentwicklung	176
7.1	Personalentwicklungsprozess	176
7.1.1	Personalentwicklung into-the-job, on-the-job und near-the-job	181
7.1.2	Personalentwicklung off-the-job und out-of-the-job ...	183
7.2	Karriereplanung	184
7.2.1	Fachlaufbahn	186
7.2.2	Führungslaufbahn und Talent Management	187
7.3	Klassische Trainings, E-Learning und Blended Learning	190
7.3.1	Klassische Trainings und mehr	191
7.3.2	E-Learning	191
7.3.3	Blended Learning	197
7.4	Bildungscontrolling	199
7.5	Organisationsentwicklung und Change-Management	201
7.5.1	Change-Prozesse und Modelle der Organisationsentwicklung	202
7.5.2	Phasen in Veränderungsprozessen und Umgang mit Widerständen	208

8	Personalführung und Motivation	212
8.1	Führungstheoretische Ansätze	213
8.1.1	Kompetenzen von Führungskräften	213
8.1.2	Verhaltenstheorien und Führungsstile	215
8.1.3	Situative Ansätze der Führung	218
8.1.4	Neuere führungstheoretische Ansätze	220
8.1.5	Menschenbilder der Führung	228
8.2	Führungsinstrumente	230
8.2.1	Führungsleitbilder	230
8.2.2	Mitarbeitergespräche effektiv führen	231
8.3	Motivationsmodelle	233
8.3.1	Inhaltsmodelle der Motivation	235
8.3.2	Prozessmodelle der Motivation	239
8.4	Anreize in der betrieblichen Praxis	243
8.4.1	Intrinsische und extrinsische Anreize	244
8.4.2	Verdrängung intrinsischer Motivation durch Anreize	245
8.4.3	Immaterielle und materielle Anreize	247
8.4.4	Gamification	248
9	Vergütung und Benefits	251
9.1	Vergütungs-begriff und -gerechtigkeit	252
9.2	Arbeitswert als Basis der Vergütung	253
9.2.1	Analytische Arbeitsbewertung	254
9.2.2	Summarische Arbeitsbewertung	256
9.2.3	Hybride Formen der Arbeitsbewertung, Broad Banding und Marktvergleich	258
9.3	Variable Vergütung	261
9.3.1	Gestaltung variabler Vergütung	262
9.3.2	Gefahren variabler Vergütung	266
9.4	Mitarbeiterkapitalbeteiligung als langfristiges Anreizsystem ...	267
9.5	Zusatzleistungen als Benefits	269
9.6	Individualisierung und Flexibilisierung	273
10	Personalcontrolling und People Analytics	277
10.1	Ziele und Phasen von Personalcontrolling und People Analytics	277
10.2	Instrumente des Personalcontrollings und People Analytics ...	281
10.2.1	Mit Kennzahlen steuern	281
10.2.2	Benchmarking	283
10.2.3	Mitarbeiterbefragungsergebnisse nachhaltig nutzen ...	285
10.2.4	Human Capital-Bewertung und Scorecards	288
10.2.5	Einsatz von People Analytics	291

10.3	Personalreporting als Teil der Unternehmenskommunikation	293
10.3.1	Internes Personalreporting	294
10.3.2	Externes Personalreporting	296
11	Fluktuation, Retention und Kündigung	299
11.1	Mitarbeiterfluktuation	299
11.1.1	Fluktuationsquote	300
11.1.2	Inhalts- und Prozessmodelle der Fluktuation	301
11.2	Commitment der Mitarbeiter erhalten	305
11.3	Arbeitgeberseitige Kündigungen	310
11.3.1	Personen-, verhaltens- und betriebsbedingte Kündigung	312
11.3.2	Downsizing	316
11.3.3	Out- und Newplacement	318
11.4	Befristungen und weitere Tatbestände der Beendigung im Überblick	320
12	Arbeitsrechtliche Aspekte	323
12.1	Grundlagen und Rechtsquellen des Arbeitsrechts	324
12.2	Individualarbeitsrecht	328
12.2.1	Anbahnung und Begründung von Arbeitsverhältnissen	329
12.2.2	Vergütung und Arbeitsleistung als Hauptpflichten	331
12.2.3	Beispielhafte Rechte und Pflichten beim Personaleinsatz	333
12.2.4	Beispielhafte Rechte und Pflichten mit Blick auf Personalentwicklung	335
12.3	Kollektives Arbeitsrecht auf Unternehmensebene und im Betrieb	337
12.3.1	Mitbestimmung auf Unternehmensebene	338
12.3.2	Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene	341
12.4	Kollektives Arbeitsrecht auf tariflicher Ebene	349
13	HR im internationalen Umfeld	356
13.1	Unterschiede zwischen inter-/nationalem Personalmanagement	357
13.2	Einflussfaktoren auf HR im internationalen Umfeld	359
13.3	Kulturelle Aspekte	362
13.4	Vergleichendes Personalmanagement	369
13.5	Gestaltung des Personalmanagements in internationalen Unternehmen	376
13.6	Assignment-Prozess bei der Entsendung von Expatriates	381
13.6.1	Kandidatenauswahl und Vorbereitung	383

13.6.2	Betreuung und Wiedereingliederung	386
13.7	Internationale Vergütung	390
	Literaturverzeichnis	398