

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	15
<b>1. Human Resources (HR) als Business Partner .....</b>	<b>17</b>
1.1 Zum Einstieg .....	18
1.2 Personalmanagement in der Wertschöpfungskette .....	18
1.3 Prozesskette Personal .....	21
1.4 Rollen der Personalarbeit .....	22
1.4.1 Michigan-Modell .....	22
1.4.2 HR Rollen in der Organisation .....	23
1.4.2.1 Strategischer Partner .....	23
1.4.2.2 HR Administration (Administrativer Experte) .....	23
1.4.2.3 Personalbetreuung (Employee Champion) .....	24
1.4.2.4 Veränderungsmanagement (Change Agent) .....	25
1.5 Der Personalbereich als Business Partner .....	26
1.6 Personalstrategie .....	27
1.6.1 Vernetzung der Unternehmensstrategie mit dem Personalmanagement .....	27
1.6.2 Entwicklung der Personalstrategie .....	29
1.7 Human Capital .....	33
1.7.1 Human Capital als Teil des immateriellen Vermögens .....	34
1.7.2 Human Capital versus Human Resources .....	36
1.7.3 Ziele und Nutzen der Humankapitalbewertung .....	36
1.7.4 Bewertungsmethoden von Human Capital .....	36
1.7.4.1 Marktwertorientierte Ansätze .....	37
1.7.4.2 Human Resource Accounting (HRA) .....	37
1.7.4.3 Summenmodell des Humankapitals .....	38
1.7.5 Relevanz des Humankapitals für den Unternehmenserfolg .....	40
1.7.6 Einfluss von Human Capital auf die Organisationsstruktur .....	41
1.8 HR-Werttreiber .....	43
1.8.1 Maßnahmen zur Steigerung der Wertschöpfung pro Mitarbeiter .....	43
1.8.2 Maßnahmen zur Senkung der Kosten pro Mitarbeiter .....	44
1.8.3 Maßnahmen zur Anpassung der Mitarbeiteranzahl .....	44
1.9 Fragen/Übungsaufgaben zu HR als Business Partner .....	46
1.10 Literaturhinweise .....	46
<b>2. Personalplanung .....</b>	<b>47</b>
2.1 Zum Einstieg .....	48

2.2	Einleitung .....	48
2.3	Arten der Personalplanung .....	49
2.4	Ziele und Träger der Personalplanung .....	50
2.5	Durchführung der Personalbedarfsplanung .....	52
2.5.1	Methoden zur Bestimmung des Brutto-Personalbedarfs .....	55
2.5.1.1	Personalbedarfsplanung mittels Schätzungen .....	56
2.5.1.2	Stellenplanmethode .....	57
2.5.1.3	Aggregatmethode .....	59
2.5.1.4	Personalbedarfsplanung auf der Basis von Kennzahlen .....	59
2.5.1.5	Verfahren der Personalbemessung .....	60
2.5.2	Reservebedarf und Gesundheitsmanagement .....	55
2.5.3	Personalbestand: Ermittlung und Fortschreibung .....	65
2.5.3.1	Analytische Aufgabe der quantitativen Personalbestandsplanung .....	66
2.5.3.2	Demografischer Wandel in den Unternehmen .....	67
2.5.3.3	Projektive Aufgabe der quantitativen Personalbestandsplanung .....	70
2.5.4	Nettopersonalbedarf .....	71
2.6	Personaleinsatzplanung .....	72
2.7	Personalkostenplanung .....	72
2.8	Rechtliche Aspekte der Personalplanung .....	75
2.9	Frage/Übungsaufgaben zur Personalplanung .....	76
2.10	Literaturhinweise .....	77
<b>3.</b>	<b>Personalmarketing .....</b>	<b>79</b>
3.1	Zum Einstieg .....	80
3.2	Einleitung .....	81
3.3	Arbeitgeberimage .....	82
3.3.1	Faktoren .....	82
3.3.2	Arbeitgeberimagestudien .....	83
3.4	Employer Branding .....	84
3.5	Maßnahmen des Personal- und insbesondere Hochschulmarketings .....	87
3.5.1	Key-School-Strategie .....	88
3.5.2	Maßnahmenmix .....	90
3.5.3	Innovative Aktionen .....	92
3.5.4	Imageanzeigen, Print und andere traditionelle Formen der Darstellung .....	92
3.6	Internet .....	94
3.6.1	Karrieres Seiten .....	94
3.6.2	Personalmarketing 2.0 .....	96
3.7	Neue Herausforderungen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen .....	97
3.7.1	Alternde Belegschaften .....	97
3.7.2	Work-Life-Balance – durch Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	101
3.7.3	Diversity-Management .....	104

3.8	Rechtliche Aspekte des Personalmarketings.....	106
3.9	Fragen/Übungsaufgaben zum Personalmarketing.....	109
3.10	Literaturhinweise .....	110
<b>4.</b>	<b>Personalgewinnung und -auswahl.....</b>	<b>112</b>
4.1	Zum Einstieg .....	113
4.2	Einleitung.....	114
4.3	Erstellung eines Anforderungsprofils .....	115
4.4	Personalgewinnung .....	120
4.4.1	Interne Wege der Personalgewinnung .....	120
4.4.2	Externe Wege der Personalgewinnung .....	122
4.4.2.1	Stellenanzeige bzw. -ausschreibung.....	122
4.4.2.2	Internet.....	123
4.4.2.3	Talent Relationship Management .....	125
4.4.2.4	Personalvermittlung und -beratung.....	126
4.4.2.5	Zeitarbeit .....	127
4.5	Personalauswahl .....	130
4.5.1	Instrumente der Personalvorauswahl .....	131
4.5.1.1	Schriftliche Bewerbungsunterlagen .....	132
4.5.1.2	Online-Bewerbungsformulare und -systeme .....	134
4.5.1.3	Telefoninterview .....	136
4.5.1.4	Weitere Informationsquellen der (Vor-)Auswahl .....	136
4.5.2	Instrumente der Personalauswahl .....	137
4.5.2.1	Vorstellungsgespräch.....	137
4.5.2.2	Testverfahren.....	142
4.5.2.3	Assessment Center .....	145
4.5.2.4	Weitere Verfahren der Personalauswahl.....	148
4.6	Die Güte des Auswahlprozesses .....	149
4.6.1	Klassische Gütekriterien .....	149
4.6.2	Weitere Gütekriterien .....	151
4.6.3	Prozess und Bewerberkorrespondenz .....	153
4.7	Vertragschluss und Integration neuer Mitarbeiter.....	155
4.7.1	Arbeitsvertrag .....	155
4.7.2	Integration neuer Mitarbeiter.....	161
4.8	Rechtliche Aspekte der Gewinnung und Auswahl von Personal.....	162
4.9	Fragen/Übungsaufgaben zur Personalgewinnung und -auswahl .....	163
4.10	Literaturhinweise .....	164
<b>5.</b>	<b>Arbeitszeitmanagement.....</b>	<b>167</b>
5.1	Zum Einstieg .....	168
5.2	Einleitung.....	168

5.3	Arbeits- und Betriebszeit .....	169
5.4	Parameter der Arbeitszeitgestaltung.....	170
5.5	Arbeitszeitmodelle.....	171
5.5.1	Überstunden.....	173
5.5.2	Kurzarbeit.....	174
5.5.3	Teilzeitarbeit.....	175
5.5.4	Schichtarbeit.....	177
5.5.5	Gleitzeit.....	180
5.5.6	Vertrauensarbeitszeit .....	181
5.6	Telearbeit .....	181
5.7	Arbeitszeitkonten .....	183
5.7.1	Kurzzeitarbeitszeitkonto .....	184
5.7.2	Langzeitarbeitszeitkonto .....	184
5.8	Rechtliche Aspekte des Arbeitszeitmanagements.....	188
5.9	Fragen/Übungsaufgaben zum Arbeitszeitmanagement .....	190
5.10	Literaturhinweise.....	191
<b>6.</b>	<b>Vergütungsmanagement .....</b>	<b>193</b>
6.1	Zum Einstieg .....	194
6.2	Einleitung.....	194
6.3	Entgeltformen .....	196
6.3.1	Zeitlohn.....	197
6.3.1.1	Reiner Zeitlohn .....	197
6.3.1.2	Zeitlohn mit Leistungszulage.....	198
6.3.2	Leistungslohn.....	199
6.3.2.1	Akkordlohn .....	199
6.3.2.2	Prämienlohn.....	200
6.3.2.3	Pensumentgelt .....	201
6.4	Fixvergütung .....	202
6.4.1	Monatsentgelt .....	202
6.4.1.1	Entgeltstruktur.....	202
6.4.1.2	Funktionsbewertung.....	204
6.4.2	Weitere Fixvergütungen.....	208
6.5	Variable Vergütung für Mitarbeiter .....	209
6.5.1	Anreizwirkung.....	209
6.5.2	Variabler Anteil .....	210
6.5.3	Überleitung von fixer zu variabler Vergütung .....	210
6.5.4	Messen der Leistung .....	212
6.5.4.1	Leistungsbeurteilung.....	212
6.5.4.2	Zielvereinbarungen.....	214
6.5.5	Leistung und Erfolg als Bemessungsgrößen .....	214
6.5.6	Additive und multiplikative Verknüpfung .....	217

6.5.6.1	Additive Verknüpfung .....	217
6.5.6.2	Multiplikative Verknüpfung .....	217
6.6	Variable Vergütung für Führungskräfte .....	219
6.6.1	Verbreitete Formen und deren Anreizwirkung .....	219
6.6.1.1	Aktuelle Verbreitung .....	219
6.6.1.2	Motivationswirkung .....	220
6.6.1.3	Höhe des variablen Anteils .....	221
6.6.2	Principal-Agent-Ansatz .....	221
6.6.3	Verknüpfung der Zielebenen .....	222
6.6.3.1	Additive Verknüpfung .....	223
6.6.3.2	Multiplikative Verknüpfung .....	225
6.7	Führen mit Zielen .....	226
6.7.1	Ziele als Instrument der Unternehmenssteuerung .....	226
6.7.2	Die Bedeutung von Zielen und Zielvereinbarungen .....	227
6.8	Rechtliche Aspekte des Vergütungsmanagements .....	230
6.9	Fragen/Übungsaufgaben zum Vergütungsmanagement .....	230
6.10	Literaturhinweise .....	232
<b>7.</b>	<b>Betriebliche Zusatzleistungen .....</b>	<b>233</b>
7.1	Zum Einstieg .....	234
7.2	Einleitung .....	234
7.3	Zielsetzung der Gewährung von Zusatzleistungen .....	235
7.4	Arten von Zusatzleistungen .....	236
7.4.1	Begriffsklärung Sozialleistungen und Zusatzleistung .....	237
7.4.1.1	Freiwillige Zusatzleistungen .....	237
7.4.1.2	Abgrenzung barer und unbarer Leistungen .....	238
7.4.1.3	Entgeltkomponente unbarer Zusatzleistungen .....	239
7.4.2	Formen unbarer Zusatzleistungen .....	240
7.4.2.1	Eigene Produkte und eigene Dienstleistungen des Unternehmens .....	240
7.4.2.2	„Zugekaufte“ Zusatzleistungen .....	240
7.4.2.3	Sonderfall: Betriebliche Altersversorgung .....	240
7.4.3	Statussymbole .....	241
7.4.4	„Vermittelte“ Zusatzleistungen .....	242
7.5	Darstellung einzelner nicht-monetärer betrieblicher Zusatzleistungen .....	242
7.5.1	Kantine .....	242
7.5.2	Jahreswagen .....	242
7.5.3	Dienstwagen .....	243
7.5.4	Formen und Wirkung der Betrieblichen Altersversorgung .....	243
7.5.4.1	Direktzusage und Unterstützungskasse .....	243
7.5.4.2	Pensionskasse/Pensionsfond .....	244
7.5.4.3	Direktversicherung .....	244
7.5.4.4	Deferred Compensation .....	245

7.5.4.5	Finanzierungsformen der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	245
7.5.4.6	Anreizwirkung der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	246
7.5.5	Mitarbeiter-Beteiligung durch Aktien oder ähnliche Formen . . . . .	246
7.5.5.1	Vergünstigte Aktien . . . . .	247
7.5.5.2	Kostenlose Aktien . . . . .	247
7.5.5.3	Aktienoptionen . . . . .	247
7.5.5.4	Phantom Shares und ähnliche Formen . . . . .	248
7.5.5.5	GmbH-Anteile . . . . .	248
7.6	Motivationale Bewertung von Zusatzleistungen . . . . .	249
7.7	Monetäre Bewertung von Zusatzleistungen . . . . .	253
7.7.1	Gründe für die monetäre Bewertung . . . . .	253
7.7.1.1	Wirtschaftlichkeit der Zusatzleistungen und Bewusstmachen der Kosten. . . . .	253
7.7.1.2	Kostenermittlung . . . . .	253
7.7.1.3	Neuausrichtung der Zusatzleistungen . . . . .	253
7.7.1.4	Überprüfen der Zusatzleistungen . . . . .	254
7.7.1.5	Straffen der Zusatzleistungen . . . . .	254
7.7.2	Monetäre Betrachtung am Beispiel ausgewählter betrieblicher Zusatzleistungen . . . . .	255
7.7.2.1	Jahreswagen . . . . .	255
7.7.2.2	Dienstwagen . . . . .	256
7.7.3	Monetäre Bewertung in der Gesamtschau . . . . .	257
7.8	Flexibilisierung und Individualisierung von Zusatzleistungen . . . . .	258
7.9	Rechtliche Aspekte des Managements betrieblicher Zusatzleistungen . . . . .	262
7.10	Fragen/Übungsaufgaben zum Management betrieblicher Zusatzleistungen . . . . .	263
7.11	Literaturhinweise . . . . .	263
<b>8.</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung . . . . .</b>	<b>266</b>
8.1	Zum Einstieg . . . . .	267
8.2	Einleitung . . . . .	267
8.3	Personalentwicklung . . . . .	267
8.3.1	Personalentwicklungsplanung . . . . .	267
8.3.2	Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . .	270
8.3.3	E-Learning und Blended Learning . . . . .	272
8.3.4	Laufbahn- und Karriereplanung . . . . .	273
8.4	Teamentwicklung . . . . .	273
8.5	Organisationsentwicklung und Change Management . . . . .	276
8.5.1	Gründe für Veränderungen . . . . .	278
8.5.2	Arten von Change-Prozessen . . . . .	278
8.5.3	Modelle der Organisationsentwicklung . . . . .	279
8.5.3.1	3-Phasenmodell der Organisationsentwicklung von Lewin . . . . .	279
8.5.3.2	8 Schritte des Change Managements nach Kotter . . . . .	281
8.5.4	Umgang mit Widerständen . . . . .	285

8.5.5	Veränderungs-Syndrom .....	287
8.5.5.1	Kosten des Veränderungs-Syndroms.....	288
8.5.5.2	Kostenreduzierung im Veränderungs-Syndrom .....	289
8.5.6	Tempo oder Zeit .....	290
8.5.7	Hürden für Change.....	290
8.6	Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung.....	291
8.7	Fragen/Übungsaufgaben zur Personalentwicklung.....	292
8.8	Literaturhinweise .....	292
<b>9.</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>293</b>
9.1	Zum Einstieg .....	294
9.2	Führung .....	294
9.2.1	Führungsmodelle .....	295
9.2.1.1	Emotionale Intelligenz.....	296
9.2.1.2	Führungscontinuum von Tannenbaum und Schmidt .....	297
9.2.1.3	Verhaltensgitter von Blake und Mouton.....	298
9.2.1.4	Führungsleitbilder .....	300
9.2.1.5	Kontingenzmodell von Fiedler .....	301
9.2.1.6	Situatives Führungsmodell von Hersey und Blanchard .....	302
9.2.2	Führung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen .....	304
9.2.3	Führungsinstrumente.....	305
9.2.3.1	Feedback.....	305
9.2.3.2	Kommunikation .....	307
9.2.3.3	Mitarbeitergespräch.....	308
9.2.4	Personalbeurteilung .....	311
9.2.5	Das Flow-Prinzip .....	315
9.3	Motivation .....	316
9.3.1	Begriffsdefinition .....	317
9.3.2	Motivationstheorien.....	317
9.3.2.1	Inhaltstheorien: Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	318
9.3.2.2	Die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg als weitere Inhaltstheorie.....	319
9.3.2.3	Die Motivationstheorie von McGregor.....	321
9.3.2.4	Prozesstheorie: Vrooms Erwartungs-Valenz-Modell der Motivation .....	322
9.3.2.5	Prozessmodell von Porter und Lawler .....	323
9.3.3	Instrumente der Mitarbeitermotivation .....	324
9.3.4	Motivation als Erfolgsfaktor .....	325
9.4	Fragen/Übungsaufgaben zur Personalführung .....	327
9.5	Literaturhinweise .....	328
<b>10.</b>	<b>Personalaustritt .....</b>	<b>329</b>
10.1	Zum Einstieg .....	330

10.2	Einleitung .....	330
10.3	Ungewollte Fluktuation .....	332
10.4	Durch den Arbeitgeber initierter Austritt .....	335
10.4.1	Ordentliche Kündigung .....	336
10.4.1.1	Personen- bzw. krankheitsbedingte Kündigung.....	338
10.4.1.2	Verhaltensbedingte Kündigung .....	339
10.4.1.3	Außerordentliche Kündigung .....	341
10.4.1.4	Betriebsbedingte Kündigung .....	341
10.4.1.5	Massenentlassungen .....	342
10.4.1.6	Sonderkündigungsschutz.....	344
10.4.1.7	Befristete Arbeitsverträge.....	345
10.4.1.8	Aufhebungsvertrag .....	346
10.5	Aufgaben im Trennungsprozess .....	347
10.5.1	Austrittsgespräche .....	347
10.5.2	Ausstellung eines Arbeitszeugnisses.....	349
10.6	Begleitung durch Outplacement .....	353
10.7	Reaktive und antizipative Wege der Personalanpassung im Vergleich.....	354
10.8	Weiche Aspekte im Downsizing Prozess.....	357
10.9	Rechtliche Aspekte der Mitbestimmung im Prozess der Kündigung .....	360
10.10	Fragen zur Freisetzung .....	360
10.11	Literaturhinweise .....	361
<b>11.</b>	<b>Personalcontrolling .....</b>	<b>363</b>
11.1	Zum Einstieg .....	364
11.2	Einleitung .....	364
11.3	Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings.....	365
11.4	Phasen des Personalcontrollings.....	367
11.4.1	Sollvorstellungen bilden und Sollvorgaben setzen .....	368
11.4.2	Erfassung des Ist-Zustandes .....	372
11.4.2.1	Daten aus Personalinformationssystemen (PIS) .....	372
11.4.2.2	Mitarbeiterbefragung als qualitatives Erhebungsverfahren .....	374
11.4.3	Kennzahlen als Basis des Personalcontrollings .....	378
11.4.3.1	Kennzahlensysteme .....	379
11.4.3.2	Balanced Scorecard .....	380
11.4.4	Analyse der Daten .....	383
11.4.4.1	Kennzahlenblatt und HR-Cockpit .....	384
11.4.4.2	Benchmarking im Personalbereich .....	387
11.4.5	Personalreporting .....	389
11.4.5.1	Personalhandbuch als Instrument des internen Reportings .....	390
11.4.5.2	Personalberichte als Instrument des externen Personalreportings .....	391
11.4.6	Instrumente zur Maßnahmeneinschätzung .....	392
11.4.6.1	Portfolio-Technik .....	393

11.4.6.2	Nutzwertanalyse .....	396
11.5	Rechtliche Aspekte des Personalcontrollings .....	397
11.6	Fragen/Übungsaufgaben zum Personalcontrolling .....	398
11.7	Literaturhinweise .....	399
<b>12.</b>	<b>Partner der Personalarbeit .....</b>	<b>401</b>
12.1	Zum Einstieg .....	402
12.2	Einleitung .....	402
12.3	Anbahnung einer Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern .....	404
12.3.1	Ist-Analyse .....	405
12.3.2	Make or Buy? .....	405
12.3.3	Kontakt .....	408
12.3.4	Abgleich .....	408
12.3.5	Vertrag .....	409
12.3.6	Umsetzung und laufende Kontrolle .....	409
12.4	Personaldienstleister und ihr Angebot .....	410
12.5	Partner auf tariflicher und betrieblicher Ebene .....	411
12.5.1	Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften .....	414
12.5.1.1	Tarifvertragsinhalte .....	416
12.5.1.2	Maßnahmen des Arbeitskampfs .....	419
12.5.2	Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb .....	420
12.5.2.1	Mitbestimmung innerhalb der Unternehmensorgane .....	420
12.5.2.2	Mitbestimmung mittels eigener Belegschaftsorgane .....	422
12.5.2.3	Unterschiedlich weitgehende Beteiligungsrechte des Betriebsrates .....	425
12.5.2.4	Betriebsvereinbarung als Rechtsquelle .....	427
12.6	Fragen/Übungsaufgaben zu Partner der Personalarbeit .....	430
12.7	Literaturhinweise .....	431
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>433</b>