

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
1. Human Resources (HR) als Business Partner	17
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
2. Personalplanung	47
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	Fragen/Übungsaufgaben zur Personalplanung	76
2.10	Literaturhinweise	77
3.	Personalmarketing	79
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	Karriereseiten	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
4.	Personalgewinnung und -auswahl	112
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	Vertragsschluss 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
5.	Arbeitszeitmanagement.....	167
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
6.	Vergütungsmanagement	193
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
7.	Betriebliche Zusatzleistungen	233
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
8.	Personal- und Organisationsentwicklung	266
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
9.	Personalführung	293
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	Führungskontinuum 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
10.	Personalaustritt	329
10.1	Zum Einstieg	330

10.2	Einleitung	330
10.3	Ungewollte Fluktuation	332
10.4	Durch den Arbeitgeber initiiierter 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
11.	Personalcontrolling	363
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
12.	Partner der Personalarbeit	401
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
	Stichwortverzeichnis	433