

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT.....	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIV
1 GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS.....	1
1.1 BEGRIFF UND BEDEUTUNG DES PERSONALMANAGEMENTS.....	1
1.2 ZIELE UND AUFGABENFELDER DES PERSONALMANAGEMENTS	3
1.3 PERSONALPOLITIK UND PERSONALPLANUNG ALS RAHMEN DER PERSONALARBEIT	6
1.3.1 <i>Personalpolitik im Kontext der Unternehmenspolitik</i>	6
1.3.2 <i>Personalpolitik als Grundlage der Personalplanung</i>	7
1.4 ORGANISATORISCHE ASPEKTE DES PERSONALMANAGEMENTS.....	8
1.4.1 <i>Eingliederung der Personalabteilung in die Unternehmenshierarchie</i>	8
1.4.2 <i>Inhaltliche Gliederung der personalwirtschaftlichen Aufgaben</i>	11
1.4.2.1 Funktionale und objektorientierte Ausrichtung.....	11
1.4.2.2 Weitere Entwicklungen bei der Aufgabenverteilung	12
1.5 INFORMATIONSSYSTEME ALS GRUNDLAGE DES PERSONALMANAGEMENTS	15
1.6 PERSONALMANAGEMENT UND RECHT	18
1.7 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	21
WIEDERHOLUNGSFRAGEN	21
2 PERSONALBEDARFSPLANUNG	22
2.1 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN	22
2.2 AUSGANGSBASIS PERSONALBESTANDSANALYSE	23
2.3 ARTEN DES PERSONALBEDARFS.....	23
2.4 EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN PERSONALBEDARF	25
2.5 METHODEN DER QUANTITATIVEN PERSONALBEDARFSERMITTLUNG.....	26
2.6 METHODEN DER QUALITATIVEN PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	29
2.6.1 <i>Ausgangsbasis Berufs- und Qualifikationsgruppen</i>	29
2.6.2 <i>Ausgangsbasis Organisations- und Stellenpläne</i>	31
2.6.3 <i>Ausgangsbasis Stellenbeschreibungen</i>	31
2.6.4 <i>Ausgangsbasis Anforderungsprofil</i>	32
2.7 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	36
WIEDERHOLUNGSFRAGEN	37
3 PERSONALBESCHAFFUNG	38
3.1 AKTUELLER INFORMATIONSBEDARF UND ZEITGEMÄBE VORGEHENSWEISEN	38
3.1.1 <i>Ermittlung der Arbeitsmarktsituation</i>	38
3.1.2 <i>Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt</i>	40
3.1.3 <i>Erwartungen und Ziele der derzeitigen und potenziellen Mitarbeiter</i>	41
3.2 ARTEN UND WEGE DER PERSONALBESCHAFFUNG	42
3.2.1 <i>Arten der Personalbeschaffung</i>	42
3.2.2 <i>Wege der Personalbeschaffung</i>	43
3.2.2.1 <i>Interne Personalbeschaffung</i>	43
3.2.2.1.1 <i>Überstunden und Mehrarbeit</i>	43
3.2.2.1.2 <i>Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp</i>	44
3.2.2.1.3 <i>Erhöhung und Veränderung der Mitarbeiterqualifikation</i>	44
3.2.2.1.4 <i>Interne Stellenausschreibung</i>	44

3.2.2.1.5	Versetzung	45
3.2.2.1.6	Stellen-Clearing	45
3.2.2.1.7	Weitere Wege der internen Personalbeschaffung	46
3.2.2.1.8	Personalentwicklung	46
3.2.2.2	Externe Personalbeschaffung	46
3.2.2.2.1	Arbeitsagenturen	47
3.2.2.2.2	Private Arbeitsvermittler	48
3.2.2.2.3	Initiativbewerbungen	49
3.2.2.2.4	Auswertung von Stellenanzeigen	49
3.2.2.2.5	Bewerberdatei	49
3.2.2.2.6	Externe Werk-/ Dienstverträge	49
3.2.2.2.7	Personal-Leasing	49
3.2.2.2.8	Stellenanzeigen	50
3.2.2.2.9	E-Recruiting	55
3.2.2.2.10	College Recruiting	56
3.2.2.2.11	Öffentlichkeitsarbeit	57
3.2.2.2.12	Empfehlung durch Betriebsangehörige	57
3.2.2.2.13	Personalberater	58
3.2.2.2.14	Gezielte Abwerbung	58
3.3	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	58
	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	61
4	PERSONALAUSWAHL	61
4.1	ZIELE, ANFORDERUNGEN UND ABLAUF	61
4.2	BEWERBUNGSUNTERLAGEN	65
4.2.1	<i>Vorgehensweise</i>	65
4.2.2	<i>Analyse nach formalen Kriterien</i>	67
4.2.3	<i>Bewerbungsschreiben</i>	68
4.2.4	<i>Lebenslauf</i>	69
4.2.5	<i>Lichtbild</i>	71
4.2.6	<i>Abschluss- und Ausbildungszeugnisse</i>	71
4.2.7	<i>Arbeitszeugnisse</i>	72
4.2.8	<i>Weiterbildungszeugnisse und Referenzen</i>	78
4.2.9	<i>Personalfragebögen und biografische Fragebögen</i>	78
4.2.10	<i>Grafologische Gutachten</i>	79
4.2.11	<i>Abschließende Bewertung der Unterlagen</i>	79
4.3	VORSTELLUNGSGESPRÄCH	79
4.4	TESTVERFAHREN	87
4.5	ASSESSMENT CENTER	89
4.5.1	<i>Begriff und wesentliche Kennzeichen</i>	89
4.5.2	<i>Geschichtliche Entwicklung</i>	92
4.5.3	<i>Wichtige Übungen</i>	93
4.5.4	<i>Ablauf eines Assessment Centers</i>	95
4.5.5	<i>Kritische Würdigung des Assessment Centers</i>	96
4.6	ERGÄNZENDE AUSWAHLVERFAHREN	98
4.7	ENTSCHEIDUNG UND ABSCHLUSS DES ARBEITSVERTRAGS	99
4.8	RECHTLICHE ASPEKTE DER PERSONALAUSWAHL	100
4.9	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	101
	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	102

5	PERSONALEINFÜHRUNG UND PERSONALEINARBEITUNG.....	102
5.1	NOTWENDIGKEIT INTEGRIERENDER MAßNAHMEN	102
5.2	AM INTEGRATIONSPROZESS BETEILIGTE.....	104
5.3	INTEGRATIONSPROGRAMM.....	106
5.4	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	109
	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	109
6	PERSONALEINSATZ UND PERSONALERHALTUNG	110
6.1	GRUNDANNAHMEN ÜBER MENSCHLICHES VERHALTEN IM UNTERNEHMEN	110
6.1.1	<i>Menschenbilder</i>	110
6.1.2	<i>Erklärungsansätze zur Motivation im Arbeitsprozess</i>	114
6.1.2.1	Vorbemerkungen	114
6.1.2.2	Motivationstheorien	117
6.1.2.2.1	Inhaltstheorien.....	118
6.1.2.2.2	Prozesstheorien	123
6.1.3	<i>Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung</i>	125
6.2	ANREIZSYSTEME	127
6.2.1	<i>Überblick</i>	127
6.2.2	<i>Ausgewählte materielle Anreize</i>	128
6.2.2.1	Vorbemerkung	128
6.2.2.2	Exkurs: Entgeltgerechtigkeit und Entgeltzusammensetzung.....	129
6.2.2.3	Arbeitsbewertung als Basis für anforderungsgerechte Entgeltfindung	131
6.2.2.4	Entgelt für geleistete Arbeit	134
6.2.2.4.1	Zeitlohn.....	134
6.2.2.4.2	Akkordlohn	136
6.2.2.4.3	Prämienlohn	138
6.2.2.4.4	Pensumlohn und Potenziallohn	139
6.2.2.5	Sozialleistungen	140
6.2.2.5.1	Vorbemerkung	140
6.2.2.5.2	Gesetzliche Sozialleistungen.....	141
6.2.2.5.3	Tarifliche Sozialleistungen.....	141
6.2.2.5.4	Freiwillige Sozialleistungen.....	142
6.2.2.6	Mitarbeiterbeteiligungssysteme	144
6.2.2.6.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung.....	144
6.2.2.6.2	Erfolgsbeteiligungen	145
6.2.2.6.3	Kapitalbeteiligungen.....	147
6.2.2.7	Besondere Aspekte der Vergütung von Führungskräften.....	149
6.2.3	<i>Ausgewählte immaterielle Anreize</i>	152
6.2.3.1	Arbeitsstrukturierung	152
6.2.3.1.1	Spezialisierung versus Generalisierung.....	152
6.2.3.1.2	Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation.....	156
6.2.3.1.3	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	157
6.2.3.1.4	Qualitätszirkel	161
6.2.3.2	Arbeitszeitgestaltung.....	162
6.2.3.2.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit: Ursachen, Ziele und Restriktionen.....	162
6.2.3.2.2	Überlegungen zu Standardarbeitszeiten	165
6.2.3.2.3	Arbeitszeitflexibilisierung ohne Reduzierung des Zeitumfangs.....	166
6.2.3.2.4	Formen der Teilzeitarbeit	170
6.2.3.2.5	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit.....	173
6.2.3.3	Flexibilisierung des Arbeitsortes.....	175

6.2.3.4	Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft	178
6.2.3.5	Personalführung	178
6.2.3.5.1	Begriffliche Klärung und Einordnung der Personalführung	178
6.2.3.5.2	Macht und Autorität als Grundlagen der Führung	180
6.2.3.5.3	Führungsstile	182
6.2.3.5.4	Management-by-Prinzipien	192
6.2.3.5.5	Kritische Würdigung	196
6.2.4	<i>Betriebliches Vorschlagswesen und Cafeteria-Systeme als Mischformen</i>	196
6.2.4.1	Betriebliches Vorschlagswesen	197
6.2.4.2	Cafeteria-Systeme	199
6.3	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	200
	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	200
7	PERSONALBEURTEILUNG	202
7.1	GRUNDLAGEN	202
7.2	ZIELE, VERWENDUNGSZWECKE UND ANLÄSSE DER PERSONALBEURTEILUNG	204
7.3	VOR- UND NACHTEILE DER PERSONALBEURTEILUNG	206
7.4	VERFAHREN DER PERSONALBEURTEILUNG	206
7.5	FEHLERQUELLEN	209
7.6	MÖGLICHE BEURTEILER NEBEN DEM DIREKTEN VORGESETZTEN	214
7.6.1	<i>Selbstbeurteilung</i>	215
7.6.2	<i>Beurteilung durch die Mitarbeiter</i>	215
7.6.3	<i>Beurteilung durch den nächst höheren Vorgesetzten</i>	217
7.6.4	<i>Beurteilung durch Kollegen</i>	218
7.6.5	<i>Beurteilung durch Außenstehende</i>	218
7.6.6	<i>360°-Feedback</i>	219
7.7	MITARBEITERGESPRÄCH	221
7.7.1	<i>Anlässe für Mitarbeitergespräche</i>	221
7.7.2	<i>Nutzen und Fehler</i>	222
7.7.3	<i>Gesprächsvorbereitung</i>	223
7.7.4	<i>Gesprächsdurchführung</i>	224
7.7.4.1	Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen	224
7.7.4.2	Gesprächsarten	225
7.8	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	226
	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	226
8	PERSONALENTWICKLUNG	227
8.1	GRUNDLAGEN	227
8.1.1	<i>Begriffliche und inhaltliche Abgrenzungen</i>	227
8.1.2	<i>Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung</i>	231
8.1.2.1	Ziele der verschiedenen Interessengruppen	231
8.1.2.2	Adressaten der Personalentwicklung	233
8.1.2.3	Bedeutung der Personalentwicklung	234
8.1.3	<i>Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung</i>	235
8.1.4	<i>Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben</i>	235
8.2	KONZEPT DER PERSONALENTWICKLUNG	238
8.2.1	<i>Überblick</i>	238
8.2.2	<i>Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial der Mitarbeiter</i>	239
8.2.3	<i>Anforderungs-Eignungs-Vergleich</i>	243

8.2.4	<i>Ausgewählte Instrumente der Personalförderung</i>	244
8.2.4.1	Karriere- und Nachfolgeplanung.....	244
8.2.4.1.1	Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung	244
8.2.4.1.2	Karriereplanung	245
8.2.4.1.3	Nachfolgeplanung.....	247
8.2.4.2	Coaching.....	248
8.2.4.2.1	Begriffliche Abgrenzung.....	248
8.2.4.2.2	Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen.....	249
8.2.4.2.3	Formen und Phasen des Coaching	251
8.2.4.3	Exkurs: Outplacement und Arbeitsstrukturierung.....	252
8.2.5	<i>Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung</i>	253
8.2.5.1	Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen	253
8.2.5.2	Training-on-the-job.....	255
8.2.5.3	Training-off-the-job	257
8.2.5.4	Neuere methodische Konzepte.....	260
8.2.6	<i>Kontrolle der Personalentwicklung</i>	261
8.2.6.1	Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle.....	261
8.2.6.2	Kostenkontrolle.....	262
8.2.6.3	Rentabilitätskontrolle.....	264
8.2.6.4	Erfolgskontrolle	264
8.3	AUSLANDSENTSENDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG	266
8.3.1	<i>Ziele und Arten eines internationalen Personaleinsatzes</i>	266
8.3.2	<i>Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen</i>	268
8.3.3	<i>Phasen der Auslandsentsendung</i>	269
8.3.3.1	Auswahl.....	270
8.3.3.2	Vorbereitung	272
8.3.3.3	Betreuung während der Endsendungszeit	274
8.3.3.4	Wiedereingliederung.....	275
8.3.4	<i>Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes</i>	275
8.4	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	276
	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	277
9	PERSONALFREISETZUNG	278
9.1	BEGRIFF UND EINFLUSSFAKTOREN	278
9.2	MAßNAHMEN DER PERSONALFREISETZUNG	279
9.2.1	<i>Überblick</i>	279
9.2.2	<i>Arbeitserhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen</i>	280
9.2.3	<i>Indirekte Maßnahmen der Personalfreisetzung</i>	281
9.2.4	<i>Quantitative Maßnahmen der Personalfreisetzung</i>	282
9.2.4.1	Interne Freisetzungsmaßnahmen.....	282
9.2.4.2	Externe Freisetzungsmaßnahmen.....	284
9.2.4.3	Exkurs: Outplacement als externe Freisetzungsmaßnahme	285
9.2.5	<i>Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung</i>	287
9.3	ABWICKLUNG UND KONTROLLE DER PERSONALFREISETZUNG	288
9.4	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	289
	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	290
10	PERSONALMANAGEMENT IM 21. JAHRHUNDERT – TRENDS UND ENTWICKLUNGEN	290
	LITERATURVERZEICHNIS	296
	STICHWORTVERZEICHNIS	312