

Christiana Nicolai

Personalmanagement

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
1 Grundlagen des Personalmanagements.....	1
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.....	11
1.4.1 Personalverwaltung und Personalinformationssysteme.....	12
1.4.2 Personalcontrolling.....	15
1.4.2.1 Überblick.....	15
1.4.2.2 Humanvermögensrechnung.....	17
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.....	29
1.5.2 Innenstrukturierung.....	32
1.5.2.1 Funktionale Ausrichtung.....	32
1.5.2.2 Objektorientierte Ausrichtung.....	33
1.5.3 Weitere Entwicklungen.....	34
1.5.3.1 Personalreferentensystem.....	35
1.5.3.2 Virtuelle Personalabteilung.....	35
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.....	41
1.7	Kritische Würdigung und Ausblick.....	42
	Wiederholungsfragen	44
2	Personalbedarfsplanung.....	47
2.1	Begriffliche Abgrenzungen.....	47
2.2	Ausgangsbasis Personalbestandsanalyse	48
2.3	Bedeutung der Personalbedarfsplanung.....	48
2.4	Arten des Personalbedarfs.....	49
2.5	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf.....	50
2.6	Verfahren der quantitativen Personalbedarfsermittlung.....	52
2.7	Verfahren der qualitativen Personalbedarfsermittlung.....	57
2.7.1	Ausgangsbasis Berufs- und Qualifikationsgruppen.....	58
2.7.2	Ausgangsbasis Organisations- und Stellenpläne	59
2.7.3	Ausgangsbasis Stellenbeschreibungen	60
2.7.4	Ausgangsbasis Anforderungsprofil	61
2.8	Kritische Würdigung und Ausblick.....	66
	Wiederholungsfragen	67
3	Personalbeschaffung	69
3.1	Aktueller Informationsbedarf und zeitgemäße Vorgehensweisen.....	69
3.1.1	Ermittlung der Arbeitsmarktsituation.....	69
3.1.2	Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt.....	71
3.1.3	Erwartungen und Ziele der derzeitigen und potenziellen Mitarbeiter	73
3.2	Arten und Wege der Personalbeschaffung	73
3.2.1	Arten der Personalbeschaffung.....	73
3.2.2	Wege der internen Personalbeschaffung.....	74

3.2.2.1	Vorbemerkung.....	74
3.2.2.2	Überstunden und Mehrarbeit.....	76
3.2.2.3	Urlaubsverschiebungen und Urlaubsstopp.....	76
3.2.2.4	Erhöhung und Veränderung der Mitarbeiterqualifikation.....	77
3.2.2.5	Interne Stellenausschreibung und interne Arbeitsmärkte.....	77
3.2.2.6	Versetzung.....	78
3.2.2.7	Stellen-Clearing.....	79
3.2.2.8	Übernahme von Azubis und Umwandlung von Arbeitsverhältnissen.....	80
3.2.2.9	Personalentwicklung.....	80
3.2.3	Wegen der externen Personalbeschaffung.....	81
3.2.3.1	Vorbemerkung.....	81
3.2.3.2	Arbeitsagenturen.....	83
3.2.3.3	Private Arbeitsvermittler.....	84
3.2.3.4	Initiativbewerbungen.....	84
3.2.3.5	Auswertung von Stellengesuchen.....	85
3.2.3.6	Bewerberdatei.....	85
3.2.3.7	Externe Werk- und Dienstverträge und Interim Management.....	86
3.2.3.8	Arbeitnehmerüberlassung.....	87
3.2.3.8.1	Personal-Leasing.....	87
3.2.3.8.2	Personaltausch im Unternehmensverbund.....	90
3.2.3.9	Stellenanzeigen.....	91
3.2.3.10	E-Recruiting.....	96
3.2.3.11	Campus Recruiting.....	99
3.2.3.12	Öffentlichkeitsarbeit.....	100
3.2.3.13	Empfehlung durch Betriebsangehörige.....	101
3.2.3.14	Personalberater und Direktansprache.....	102
3.2.4	Neue Vorgehensweisen.....	104
3.3	Kritische Würdigung und Ausblick.....	107
	Wiederholungsfragen.....	109

4 Personalauswahl	111
4.1 Ziele, Anforderungen und Ablauf.....	111
4.2 Bewerbungsunterlagen.....	116
4.2.1 Vorgehensweise.....	116
4.2.2 Analyse nach formalen Kriterien.....	118
4.2.3 Bewerbungsschreiben.....	119
4.2.4 Lebenslauf (CV)	121
4.2.5 Lichtbild.....	123
4.2.6 Abschluss- und Ausbildungszeugnisse	124
4.2.7 Arbeitszeugnisse.....	125
4.2.8 Weiterbildungszeugnisse und Referenzen.....	132
4.2.9 Personalfragebögen und biografische Fragebögen.....	133
4.2.10 Grafologische Gutachten.....	134
4.2.11 Abschließende Bewertung der Unterlagen.....	134
4.2.12 Exkurs: Anonymisierte Bewerbungen	135
4.3 Vorstellungsgespräch.....	135
4.4 Testverfahren.....	146
4.5 Assessment Center.....	150
4.5.1 Begriff und wesentliche Kennzeichen	150
4.5.2 Geschichtliche Entwicklung.....	153
4.5.3 Wichtige Übungen	153
4.5.4 Ablauf eines Assessment Centers.....	157
4.5.5 Kritische Würdigung des Assessment Centers.....	158
4.6 Ergänzende Auswahlverfahren.....	160
4.7 Entscheidung und Abschluss des Arbeitsvertrags.....	162
4.8 Kritische Würdigung und Ausblick.....	164
Wiederholungsfragen	165

5 Personaleinführung und Personaleinarbeitung (Onboarding)	167
5.1 Notwendigkeit integrierender Maßnahmen.....	167
5.2 Die am Integrationsprozess Beteiligten.....	170
5.3 Integrationsprogramm	172
5.4 Kritische Würdigung und Ausblick.....	175
Wiederholungsfragen	176
6 Personaleinsatz und Personalerhaltung	177
6.1 Grundannahmen über menschliches Verhalten im Unternehmen	177
6.1.1 Menschenbilder	177
6.1.2 Erklärungsansätze zur Motivation im Arbeitsprozess	183
6.1.2.1 Vorbemerkungen.....	183
6.1.2.2 Motivationstheorien.....	187
6.1.2.2.1 Vorbemerkung.....	187
6.1.2.2.2 Inhaltstheorien	187
6.1.2.2.3 Prozesstheorien.....	195
6.1.3 Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung.....	199
6.2 Anreizsysteme.....	201
6.2.1 Überblick	201
6.2.2 Ausgewählte materielle Anreize	202
6.2.2.1 Vorbemerkung.....	202
6.2.2.2 Exkurs: Entgeltgerechtigkeit und Entgeltzusammensetzung.....	203
6.2.2.3 Arbeitsbewertung als Basis für anforderungsgerechte Entgeltfindung	206
6.2.2.4 Entgelt für geleistete Arbeit.....	209
6.2.2.4.1 Zeitlohn.....	209
6.2.2.4.2 Akkordlohn.....	211
6.2.2.4.3 Prämienlohn.....	213
6.2.2.4.4 Penumlohn	215
6.2.2.4.5 Potenziallohn.....	216
6.2.2.5 Sozialleistungen.....	217

6.2.2.5.1	Vorbemerkung	217
6.2.2.5.2	Gesetzliche Sozialleistungen	217
6.2.2.5.3	Tarifliche Sozialleistungen	218
6.2.2.5.4	Freiwillige Sozialleistungen.....	219
6.2.2.6	Mitarbeiterbeteiligungssysteme	222
6.2.2.6.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung.....	223
6.2.2.6.2	Erfolgsbeteiligungen.....	224
6.2.2.6.3	Kapitalbeteiligungen.....	225
6.2.2.7	Besondere Aspekte der Vergütung von Führungskräften und Experten.....	227
6.2.3	Ausgewählte immaterielle Anreize	231
6.2.3.1	Arbeitsstrukturierung.....	231
6.2.3.1.1	Spezialisierung versus Generalisierung.....	232
6.2.3.1.2	Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation	235
6.2.3.1.3	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	237
6.2.3.1.4	Qualitätszirkel.....	240
6.2.3.2	Arbeitszeitgestaltung.....	241
6.2.3.2.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit: Ursachen, Ziele und Restriktionen	242
6.2.3.2.2	Überlegungen zu Standardarbeitszeiten	245
6.2.3.2.3	Arbeitszeitflexibilisierung ohne Veränderung des Zeitumfangs	246
6.2.3.2.4	Formen der Teilzeitarbeit.....	251
6.2.3.2.5	Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit.....	254
6.2.3.3	Flexibilisierung des Arbeitsortes	256
6.2.3.3.1	Vorbemerkung	256
6.2.3.3.2	Desk-Sharing-Konzepte	257
6.2.3.3.3	Telework.....	258
6.2.3.3.4	Virtuelle Teams	263
6.2.3.4	Soziale Kommunikation und Gruppenmitgliedschaft.....	264
6.2.3.5	Personalführung	265
6.2.3.5.1	Begriffliche Klärung und Einordnung der Personalführung.....	265
6.2.3.5.2	Macht und Autorität als Grundlagen der Führung.....	267
6.2.3.5.3	Führungsstile	269
6.2.3.5.4	Management-by-Konzepte.....	283

6.2.3.5.5	Kritische Würdigung	289
6.2.3.6	Gesundheitsmanagement (Health Care Management).....	290
6.2.3.6.1	Begriff und Bedeutung.....	290
6.2.3.6.2	Vorarbeiten und Phasen des Health Care Managements	292
6.2.3.6.3	Maßnahmen des Health Care Managements	293
6.2.4	Ideenmanagement und Cafeteria-Systeme	294
6.2.4.1	Ideenmanagement (betriebliches Vorschlagswesen).....	294
6.2.4.2	Cafeteria-Systeme	297
6.3	Kritische Würdigung und Ausblick.....	299
	Wiederholungsfragen	301
7	Personalbeurteilung	303
7.1	Grundlagen	303
7.2	Ziele der Personalbeurteilung	305
7.3	Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung.....	307
7.4	Verfahren der Personalbeurteilung	308
7.5	Fehlerquellen	309
7.5.1	Vorbemerkung.....	309
7.5.2	Verfahrensfehler.....	310
7.5.3	Beurteilerfehler	313
7.6	Perspektiven der Personalbeurteilung (Mehrfachbeurteilung)	320
7.6.1	Vorbemerkung	320
7.6.2	Kritische Erfolgsfaktoren der Mehrfachbeurteilung	321
7.6.3	Mögliche Feedback-Geber	323
7.6.3.1	Selbstbeurteilung.....	323
7.6.3.2	Beurteilung durch die Mitarbeiter (Aufwärtsbeurteilung).....	323
7.6.3.3	Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten.....	325
7.6.3.4	Beurteilung durch Kollegen	326
7.6.3.5	Beurteilung durch Außenstehende	327
7.6.3.6	360°-Feedback	327

7.6.3.6.1	Grundidee	327
7.6.3.6.2	Anwendungsgebiete, Funktionen und Ziele.....	328
7.6.3.6.3	Kritische Würdigung des 360°-Feedbacks.....	330
7.7	Mitarbeitergespräch	331
7.7.1	Anlässe für Mitarbeitergespräche	331
7.7.2	Nutzen und Fehler.....	332
7.7.3	Gesprächsvorbereitung.....	333
7.7.4	Gesprächsdurchführung	334
7.7.4.1	Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen	334
7.7.4.2	Gesprächsarten	336
7.8	Kritische Würdigung und Ausblick.....	337
	Wiederholungsfragen	338
8	Personalentwicklung.....	341
8.1	Vorbemerkung.....	341
8.2	Grundlagen	342
8.2.1	Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung.....	342
8.2.1.1	Begriffsbestimmung.....	342
8.2.1.2	Bereiche der Personalentwicklung.....	343
8.2.1.2.1	Berufsvorbereitende Personalentwicklung	343
8.2.1.2.2	Berufsbegleitende Personalentwicklung.....	345
8.2.1.2.3	Berufsverändernde Personalentwicklung.....	345
8.2.2	Inhaltliche Komponenten.....	346
8.2.3	Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung.....	348
8.2.3.1	Ziele der verschiedenen Interessengruppen.....	348
8.2.3.2	Adressaten der Personalentwicklung.....	350
8.2.3.3	Bedeutung der Personalentwicklung.....	351
8.2.4	Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung	353
8.2.5	Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben.....	355
8.3	Konzept der Personalentwicklung.....	357

8.3.1	Überblick.....	357
8.3.2	Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial der Mitarbeiter.....	359
8.3.3	Anforderungs-Eignungs-Vergleich.....	363
8.3.4	Ausgewählte Instrumente der Personalförderung.....	365
8.3.4.1	Karriere- und Nachfolgeplanung.....	365
8.3.4.1.1	Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung.....	365
8.3.4.1.2	Karriereplanung.....	367
8.3.4.1.3	Nachfolgeplanung.....	371
8.3.4.2	Coaching.....	372
8.3.4.2.1	Begriffliche Klärung.....	372
8.3.4.2.2	Abgrenzung zu Mentoring und Supervision.....	373
8.3.4.2.3	Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen.....	374
8.3.4.2.4	Formen und Phasen des Coachings.....	376
8.3.4.3	Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement.....	379
8.3.5	Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung.....	380
8.3.5.1	Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen.....	380
8.3.5.2	Training-on-the-job.....	383
8.3.5.3	Training-off-the-job.....	386
8.3.5.4	Neuere methodische Konzepte.....	389
8.3.6	Kontrolle der Personalentwicklung.....	392
8.3.6.1	Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle.....	392
8.3.6.2	Kostenkontrolle.....	394
8.3.6.3	Rentabilitätskontrolle.....	395
8.3.6.4	Erfolgskontrolle.....	396
8.4	Auslandsentsendung und Personalentwicklung.....	398
8.4.1	Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes.....	398
8.4.2	Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen.....	400
8.4.3	Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung.....	402
8.4.4	Prozess der Auslandsentsendung.....	403
8.4.4.1	Vorbemerkung.....	403
8.4.4.2	Auswahlphase.....	403

8.4.4.3	Vorbereitung	405
8.4.4.4	Betreuung während der Endsendungszeit.....	407
8.4.4.5	Wiedereingliederungsphase.....	408
8.4.5	Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes	408
8.5	Kritische Würdigung und Ausblick.....	409
	Wiederholungsfragen.....	410
9	Personalfreisetzung.....	413
9.1	Begriff und Einflussfaktoren.....	413
9.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung	414
9.2.1	Überblick	414
9.2.2	Arbeitserhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen.....	416
9.2.3	Indirekte Maßnahmen der Personalfreisetzung	417
9.2.4	Quantitative Maßnahmen der Personalfreisetzung	418
9.2.4.1	Interne Freisetzungsmaßnahmen.....	418
9.2.4.2	Externe Freisetzungsmaßnahmen	420
9.2.4.3	Outplacement als externe Freisetzungsmaßnahme.....	422
9.2.4.3.1	Überblick	422
9.2.4.3.2	Elemente und Phasen des Outplacements.....	423
9.2.4.3.3	Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter.....	427
9.2.5	Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	428
9.3	Abwicklung und Kontrolle der Personalfreisetzung.....	430
9.4	Kritische Würdigung und Ausblick.....	431
	Wiederholungsfragen.....	432
10	Personalmanagement – Trends und Entwicklungen.....	433
	Literaturverzeichnis	441
	Stichwortverzeichnis.....	465