

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	Wege 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	Personalaustausch 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 Pensumlohn	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