

Personalmanagement

Bearbeitet von

Von: Alexander Haubrock, und Sonja Öhlschlegel-Haubrock

3., überarbeitete Auflage 2018. Buch. 259 S. Softcover

ISBN 978 3 17 034422 8

Format (B x L): 16.7 x 23.1 cm

Gewicht: 445 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	11
Vorwort	13
1 Einleitung	15
1.1 Definition und Eingliederung des Personalmanagements	15
1.2 Historische Entwicklung des Personalmanagements	17
1.3 Personalmanagement und Recht	20
2 Strategisches Personalmanagement	21
2.1 Einleitung	21
2.2 Situationsanalyse	24
2.2.1 Grundgedanken	24
2.2.2 Analyse der eigenen Situation	25
2.2.3 Umfeldanalyse	33
2.2.4 Risikoanalyse	36
2.2.5 Zusammenfassung der Situationsanalyse	39
2.3 Zieldefinition	40
2.3.1 Grundgedanken	40
2.3.2 Zielfindung	41
2.3.3 Messbarkeit von Zielen	42
2.3.4 Balanced Scorecards als Mittel der Zielfindung und Zielprüfung im Personalbereich	43
2.3.5 Zusammenfassung der Zieldefinition	45
2.4 Klärung des Entwicklungsbedarfs	45
2.4.1 Grundgedanken	45
2.4.2 Zusammenfassung der Klärung des Entwicklungsbedarfs	48
2.5 Maßnahmenplanung	48
2.5.1 Grundgedanken	48
2.5.2 Maßnahmenplanung für den quantitativen Bedarf	48
2.5.3 Maßnahmenplanung für den qualitativen Bedarf	49
2.5.4 Zusammenfassung der Maßnahmenplanung	49

2.6	Realisierung und Steuerung	49
2.6.1	Grundgedanken	49
2.6.2	Zusammenfassung Realisierung und Steuerung	51
2.7	Schlussbetrachtung zur Entwicklung einer Personalstrategie ..	51
3	Mitarbeitergewinnung	52
3.1	Personalbedarfsbestimmung	52
3.1.1	Grundgedanken	52
3.1.2	Nicht-mathematische Verfahren zur Bestimmung des Personalbedarfs	53
3.1.3	Mathematische Verfahren zur Bestimmung des Personalbedarfs	56
3.1.4	Zeitliche und örtliche Personalbedarfsbestimmung	61
3.1.5	Zusammenfassung der Personalbedarfsbestimmung	62
3.2	Personalsuche und -auswahl	62
3.2.1	Grundlagen und Rahmenbedingungen	62
3.2.2	Vorbereitung der Personalsuche und -auswahl	64
3.2.3	Personalmarketing	67
3.2.4	Wege der Personalwerbung	70
3.2.5	Instrumente der Personalauswahl	73
3.2.6	Zusammenfassung Personalsuche und -auswahl	80
3.3	Integration von neuen Mitarbeitern	80
4	Personalabbau	83
4.1	Ziele und Auswirkungen	83
4.2	Sanfte Maßnahmen des Personalabbaus	84
4.2.1	Kurzfristige Personalüberkapazitäten	84
4.2.2	Langfristige Personalüberkapazitäten	85
4.3	Abschluss von Aufhebungsverträgen und Outplacement	86
4.4	Massenentlassungen	88
4.5	Zusammenfassung Personalabbau	90
5	Personalentwicklung	91
5.1	Grundgedanken	91
5.2	Voraussetzungen für Entwicklung im Unternehmen	93
5.3	Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs	95
5.3.1	Organisations- und Anforderungsanalyse	95
5.3.2	Personanalyse	97
5.4	Maßnahmen der Personalentwicklung	103
5.4.1	E-Learning	104
5.4.2	Mentoring	106
5.4.3	Coaching	107
5.4.4	Trainings	108

5.4.5	Zusammenfassung der Beispiele für Maßnahmen der Personalentwicklung	109
6	Personalführung	112
6.1	Grundlagen	112
6.2	Führungstheorien	114
6.3	Management by-Ansätze	121
6.4	Kommunikation und Information	124
6.4.1	Grundgedanken	124
6.4.2	Zwischenmenschliche Kommunikation im Unternehmen	125
6.4.3	Grundlagen der Informationspolitik	127
6.4.4	Formale Mittel der Kommunikation im Unternehmen	128
6.4.5	Zusammenfassung Kommunikation und Information	130
6.5	Konflikte	130
6.5.1	Grundgedanken	130
6.5.2	Konfliktpotenziale im Unternehmen	131
6.5.3	Konfliktprävention und -behandlung	134
6.5.4	Zusammenfassung Konflikte	137
6.6	Motivation	137
6.6.1	Grundgedanken	137
6.6.2	Motivationstheorien	138
6.6.3	Motivation im Unternehmen	144
6.6.4	Zusammenfassung Motivation	145
7	Mitarbeiterentlohnung	146
7.1	Grundgedanken	146
7.2	Tarifverträge	147
7.3	Formen der Entgeltfestsetzung	148
7.3.1	Entgelt nach Anforderungen	149
7.3.2	Entgelt nach Leistung	149
7.3.3	Entgelt nach Hierarchiestufe	153
7.3.4	Entgelt nach Sozialstatus	153
7.3.5	Entgelt nach Alter	154
7.4	Zusammenfassung Mitarbeiterentlohnung	155
8	Arbeitszeitmanagement	156
8.1	Grundgedanken	156
8.2	Rechtliche Grundlagen	157
8.3	Arbeitszeitmodelle	159
8.3.1	Teilzeitmodelle	159
8.3.2	Altersteilzeit	161
8.3.3	Mitarbeiter und Teilzeit	162

8.3.4	Gleitzeit	163
8.3.5	Schichtarbeit	163
8.4	Zusammenfassung Arbeitszeitmanagement	166
9	Krankheit und Gesundheit im Unternehmen	168
9.1	Grundgedanken	168
9.2	Rückkehr- und Krankengespräche	170
9.3	Psychische Erkrankungen und Abhängigkeiten	174
9.3.1	Grundgedanken	174
9.3.2	Neurotische Störungen	175
9.3.3	Suizidhandlungen	178
9.3.4	Abhängigkeit und Sucht	179
9.3.5	Affektive Psychosen	182
9.3.6	Schizophrenien	184
9.3.7	Wahn	185
9.3.8	Organische Psychosyndrome	186
9.4	Zusammenfassung Krankheit und Gesundheit im Unternehmen	186
10	Personalcontrolling	188
10.1	Grundgedanken	188
10.2	Strategie für das Personalcontrolling	190
10.3	Methoden und Verfahren des Personalcontrollings	192
10.3.1	Humanvermögensrechnung (Human Resource Accounting)	192
10.3.2	Kennzahlensysteme	195
10.3.3	Balanced Scorecards	199
10.3.4	Kostenstrukturanalyse	199
10.3.5	Prozesskostenrechnung	200
10.3.6	Target-Costing	204
10.3.7	Kundenbefragungen und Qualitätsmanagement	204
10.4	Bildungscontrolling	205
10.4.1	Allgemeines Bildungscontrolling	205
10.4.2	Evaluation von Bildungsmaßnahmen	206
10.5	Zusammenfassung Personalcontrolling	214
11	Personalinformationssysteme	216
11.1	Grundlagen	216
11.2	Aufgaben des Personalmanagements	217
12	Grundlagen des Arbeitsrechts	220
12.1	Grundgedanken	220
12.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	221
12.2.1	Einleitung	221

12.2.2	Auswirkungen für die betriebliche Praxis	222
12.2.3	Empfehlungen für Arbeitgeber	224
12.3	Individuelles Arbeitsrecht	227
12.3.1	Arbeitsverträge	227
12.3.2	Probezeit	228
12.3.3	Ermahnungen und Abmahnungen	229
12.3.4	Kündigungen	231
12.3.5	Aufhebungsverträge und Abwicklungsverträge	234
12.3.6	Zusammenfassung individuelles Arbeitsrecht	235
12.4	Kollektives Arbeitsrecht	235
12.4.1	Grundlagen der betrieblichen Mitbestimmung	235
12.4.2	Historische Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland	236
12.4.3	Wahl und Konstituierung des Betriebsrates	238
12.4.4	Rechte und Pflichten des Betriebsrates	243
12.4.5	Wirtschaftsausschüsse	244
12.4.6	Zusammenfassung kollektives Arbeitsrecht	245
13	Internationales Personalmanagement	246
13.1	Grundgedanken	246
13.2	Diversity Management	247
13.3	Personalsuche und -auswahl im internationalen Kontext	247
13.4	Personalentwicklung im internationalen Kontext	248
13.4.1	Training interkultureller Kompetenz	248
13.4.2	Trainingsplanung und Durchführung	249
13.4.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	250
Literatur	251	
Stichwortverzeichnis	257	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau des Personalwesens	16
Abb. 2: Entwicklung einer Personalstrategie	23
Abb. 3: Human-Ressourcen Portfolio nach BÜHNER	26
Abb. 4: Haupteinflussfaktoren auf Unternehmen	33
Abb. 5: Austrittsrisiko für Leistungsträger nach KOBI	39
Abb. 6: Zielfindung für eine Personalstrategie	40
Abb. 7: Das »magische« Zieldreieck	41
Abb. 8: Balanced Scorecard Modell nach KAPLAN & NORTON	43
Abb. 9: Balanced Scorecard für den Personalbereich nach WICKEL-KIRSCH (1999, 2001)	44
Abb. 10: Regressionsrechnung in der Personalbedarfsbestimmung 1	60
Abb. 11: Regressionsrechnung in der Personalbedarfsbestimmung 2	61
Abb. 12: Personalmarketing	68
Abb. 13: Wege des Personalmarketings	69
Abb. 14: E-Recruiting Varianten	71
Abb. 15: Beispielhafte Struktur eines Bewerbungsgesprächs	77
Abb. 16: An der Personalentwicklung beteiligte Positionen im Unternehmen	92
Abb. 17: Beispiel einer Stellenbeschreibung	96
Abb. 18: Idealisierter Ablauf des Coachingprozesses	108
Abb. 19: Die dynamischen Komponenten des Führungsgeschehens	113
Abb. 20: Grundmodell Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	115
Abb. 21: Das Reifegradmodell	117
Abb. 22: Der Management by Objectives-Kreislauf	122
Abb. 23: Grundmodell der Motivationstheorie von HECKHAUSEN	142
Abb. 24: Flow-Theorie von CSIKSZENTMIHALYI	143
Abb. 25: Verlaufskurven in der Leistungsentlohnung	151
Abb. 26: Modell der »Original Costs« nach FLAMHOLTZ (1985)	194
Abb. 27: ROI-Prozess in der Weiterbildung nach PHILLIP & SCHIRMER	213

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Menschenbilder in der Arbeits- und Organisationspsychologie ...	19
Tab. 2:	Unternehmensstrategien und mögliche Ableitungen	22
Tab. 3:	Einflüsse auf den Personalbedarf außerhalb des Unternehmens ...	24
Tab. 4:	Einflüsse auf den Personalbedarf innerhalb des Unternehmens ...	25
Tab. 5:	Fragen beim Aufbau einer Personalstrategie.....	25
Tab. 6:	Empfehlungen laut Human Resource Portfolio.....	27
Tab. 7:	Fragebogen für Abteilungsleiter nach Grundgedanken der Portfolio-Technik	28
Tab. 8:	Klassifizierungsschema für Positionen.....	29
Tab. 9:	Beispiel Anforderungsprofil 1	30
Tab. 10:	Beispiel Anforderungsprofil 2	31
Tab. 11:	Profilvergleich mit anderen Unternehmen	35
Tab. 12:	Übersicht zur Abschätzung des Engpassrisikos im Personal	37
Tab. 13:	Abschätzung des Austrittsrisikos nach KOBI	38
Tab. 14:	Fragen zur Zielfindung	41
Tab. 15:	Beispiel Balanced Scorecard im Personalbereich nach WICKEL-KIRSCH (1999, 2001).....	44
Tab. 16:	Schema zur Planung des Entwicklungsbedarfs	46
Tab. 17:	Schema zur Standardisierung von Qualifikationen	47
Tab. 18:	Frageschema zur Auswahl von Lehrmethoden	49
Tab. 19:	Beispiel Aufgabengliederung	55
Tab. 20:	Beispiel Anforderungsprofil kaufmännischer Leiter.....	66
Tab. 21:	Phasen in der Einführung neuer Mitarbeiter nach KIESER	81
Tab. 22:	Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Weiterbildung	94
Tab. 23:	Anforderungsprofil zur Vorbereitung einer Beurteilung	100
Tab. 24:	Beispiel für ein Beurteilungsprofil	101
Tab. 25:	Vor- und Nachteile stellengebundener- und stellenungebundener Maßnahmen	104
Tab. 26:	Überblick über Maßnahmen der Personalentwicklung	110
Tab. 27:	Führungssituationen nach FIEDLER	117
Tab. 28:	Kernkomponenten transformationaler Führung nach BASS	120
Tab. 29:	Problemfelder beim Management by Objectives	122
Tab. 30:	Grundregelungen des Arbeitszeitgesetzes	158
Tab. 31:	Beispiel für einen Schichtplan	165
Tab. 32:	Systematisierung des Personalcontrollings	189

Tab. 33: Auszug Kennzahlen im Personalcontrolling	195
Tab. 34a: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 1	200
Tab. 34b: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 2	201
Tab. 34c: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 3	201
Tab. 34d: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 4	202
Tab. 35: Beispiel Seminarfragebogen	207
Tab. 36: Berücksichtigung des Geschlechts in der Minderheit im Listenwahlverfahren	240
Tab. 37: Zahl der Betriebsmitglieder im Verhältnis zu den wahlberechtigten Arbeitnehmern	241
Tab. 38: Zahl der freizustellenden Betriebsmitglieder im Verhältnis zu den wahlberechtigten Arbeitnehmern	242