

# Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
<b>1 Personalmanagement im Überblick.....</b>	<b>3</b>
1.1 Grundbegriffe und Systematik personalwirtschaftlicher Themen .....	4
1.2 Entwicklungen im Personalmanagement .....	9
1.3 Ansätze des Personalmanagements.....	13
<b>2 Externer Handlungsrahmen und Personalstrategie .....</b>	<b>23</b>
2.1 Analyse des Unternehmensumfelds.....	24
2.2 Unternehmenspolitik und moderne Managementkonzepte .....	35
2.3 Personalpolitische Grundsätze und Ziele .....	45
2.4 Strategisches Personalmanagement.....	57
2.5 Personal-Balanced Scorecard (HR-BSC).....	
als Steuerungsinstrument im Personalbereich .....	63
<b>3 Mitarbeiterbetreuung.....</b>	<b>73</b>
3.1 Personalmarketing und Personalwerbung .....	75
3.2 Personalauswahl.....	97
3.3 Einstellung und Einführung neuer Mitarbeiter .....	128
3.4 Personaleinsatz und flexible Arbeitsverhältnisse.....	133
3.5 Mitarbeiterbindung.....	137
3.6 Internationalisierung der Personalarbeit .....	152
3.7 Fehlzeiten und Fluktuation.....	153

3.8	Personalfreisetzung.....	162
<b>4</b>	<b>Arbeitsrecht.....</b>	<b>187</b>
4.1	Grundlagen des Arbeitsrechts.....	188
4.2	Anbahnung von Arbeitsverhältnissen.....	190
4.3	Gestaltungsmöglichkeiten in Arbeitsverträgen.....	193
4.4	Befristung von Arbeitsverhältnissen und Teilzeitarbeitsverhältnisse.....	220
4.5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....	228
4.6	Mitbestimmung des Betriebsrats (Betriebsverfassungsrecht).....	264
4.7	Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Mitbestimmungsrecht).....	278
4.8	Tarifvertragsrecht.....	281
4.9	Arbeitsgerichtsverfahren.....	286
<b>5</b>	<b>Arbeitsgestaltung.....</b>	<b>297</b>
5.1	Ergonomie.....	299
5.2	Arbeitsorganisation.....	302
5.3	Flexible Arbeitszeiten.....	310
5.4	Arbeitsort.....	319
5.5	Entgeltsysteme.....	321
5.6	Sozialleistungen.....	342
5.7	Total Compensation.....	347
<b>6</b>	<b>Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterführung.....</b>	<b>359</b>
6.1	Verhalten in Organisationen und Mitarbeitermotivation.....	360
6.2	Personalforschung.....	377
6.3	Mitarbeiterführung.....	382
6.4	Teamarbeit.....	412

<b>7</b>	<b>Mitarbeiterentwicklung und Veränderungsmanagement .....</b>	<b>429</b>
7.1	Grundlagen der Mitarbeiterentwicklung.....	431
7.2	Berufsausbildung .....	434
7.3	Weiterbildung und Training .....	460
7.4	Mitarbeiterförderung.....	480
7.5	Personalentwicklung .....	492
7.6	Bildungscontrolling und Transfersicherung.....	502
7.7	Management von Veränderungsprozessen .....	509
<b>8</b>	<b>Personalorganisation und Personalcontrolling.....</b>	<b>547</b>
8.1	Prozesse im Personalmanagement.....	551
8.2	Organisation der Personalarbeit.....	554
8.3	IT-Einsatz im Personalbereich .....	570
8.4	Personaladministration .....	575
8.5	Personalplanung.....	578
8.6	Personalcontrolling.....	592
<b>9</b>	<b>Ausblick und Zukunft des Personalmanagements.....</b>	<b>617</b>
9.1	Horizont 2015 - aktuelle empirische Studie.....	618
9.2	Kritische Überlegungen zur Weiterentwicklung des Personalmanagements	629
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>633</b>
	<b>Autoren .....</b>	<b>643</b>

# **Inhalt von Teil 1**

Inhalt von Teil 1.....	1
Abbildungen in Teil 1.....	2
<b>1 Personalmanagement im Überblick.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Grundbegriffe und Systematik personalwirtschaftlicher Themen.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Entwicklungen im Personalmanagement.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Ansätze des Personalmanagements.....</b>	<b>13</b>
Quellen zu Teil 1.....	16

# Abbildungen in Teil 1

Abbildung 1-01:	Personalbaustein-Konzept.....	4
Abbildung 1-02:	Ergänzende Systematik zum Personalmanagement .....	7
Abbildung 1-03:	Michigan-Modell des Personalmanagements .....	8

# Inhalt von Teil 2

Inhalt von Teil 2 .....	21
Abbildungen in Teil 2.....	22
<b>2 Externer Handlungsrahmen und Personalstrategie .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Analyse des Unternehmensumfelds.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Wirtschaftliches Umfeld .....	25
2.1.2 Politisch-rechtliches Umfeld .....	26
2.1.3 Gesellschaftliches Umfeld .....	29
2.1.4 Technologisches Umfeld.....	31
2.1.5 Rahmenbedingungen im Überblick.....	32
<b>2.2 Unternehmenspolitik und moderne Managementkonzepte.....</b>	<b>35</b>
2.2.1 Personalpolitik und Unternehmenspolitik.....	35
2.2.2 Moderne Managementkonzepte.....	38
2.2.3 Balanced Scorecard als aktuelles Managementkonzept.....	41
<b>2.3 Personalpolitische Grundsätze und Ziele .....</b>	<b>45</b>
2.3.1 Personalpolitische Grundsätze .....	47
2.3.2 Personalpolitische Ziele.....	54
<b>2.4 Strategisches Personalmanagement.....</b>	<b>57</b>
2.4.1 Personalstrategien .....	57
2.4.2 Unternehmenskultur als „gelebte Personalpolitik“ .....	60
<b>2.5 Personal-Balanced Scorecard (HR-BSC)     als Steuerungsinstrument im Personalbereich .....</b>	<b>63</b>
Quellen zu Teil 2 .....	66

# Abbildungen in Teil 2

Abbildung 2-01:	Handlungsrahmen und Personalstrategie im Personalbaustein-Konzept.....	23
Abbildung 2-02:	Quellen für das Arbeitsrecht – Arbeitsrechtshierarchie.....	27
Abbildung 2-03:	Arbeitgeberzusagen im Rahmen von „Bündnissen für Arbeit“ .....	28
Abbildung 2-04:	Szenarien zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials .....	29
	(Personen in Millionen – Inländerkonzept).....	
Abbildung 2-05:	Vergleich der Eigenschaften/Leistungsparameter .....	30
	von Jüngeren und Älteren.....	
Abbildung 2-06:	Zeitschere.....	35
Abbildung 2-07:	Moderne Managementkonzepte .....	41
Abbildung 2-08:	Perspektiven der Balanced Scorecard.....	42
Abbildung 2-09:	Einflussgrößen der Personalpolitik.....	44
Abbildung 2-10:	Erscheinungsformen der Personalpolitik.....	46
Abbildung 2-11:	Funktionen bzw. Aufgaben von Führungsgrundsätzen.....	50
Abbildung 2-12:	Sach- und Formalziele des Personalmanagements .....	55
Abbildung 2-13:	Vision, Strategie, Ziele und Leitlinien im Personalmanagement ...	56
Abbildung 2-14:	Standard-Personalstrategien.....	59
Abbildung 2-15:	Personalsystem.....	60
Abbildung 2-16:	Eisberg-Modell der Unternehmenskultur .....	61
Abbildung 2-17:	Gesamtzusammenhang der Personalpolitik.....	62
Abbildung 2-18:	Personalbetreuungs-BSC .....	64

# Inhalt von Teil 3

Inhalt von Teil 3.....	69
Abbildungen in Teil 3.....	71
<b>3 Mitarbeiterbetreuung.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1 Personalmarketing und Personalwerbung.....</b>	<b>75</b>
3.1.1 Personalmarketing als konzeptionelle Grundlage.....	76
3.1.2 Interne und externe Personalgewinnung.....	81
3.1.3 Möglichkeiten der internen Personalgewinnung.....	86
3.1.4 Innerbetriebliche Stellenausschreibung.....	86
3.1.5 Möglichkeiten der externen Personalgewinnung.....	87
3.1.6 Stellenanzeige.....	92
<b>3.2 Personalauswahl.....</b>	<b>97</b>
3.2.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	101
3.2.2 Arbeitszeugnis.....	104
3.2.3 Vorstellungsgespräch.....	108
3.2.4 Psychologische Testverfahren.....	115
3.2.5 Assessment Center.....	120
3.2.6 Weitere Auswahlverfahren.....	122
3.2.7 Gütekriterien und Erfolgskontrolle der Personalauswahl.....	124
<b>3.3 Einstellung und Einführung neuer Mitarbeiter.....</b>	<b>128</b>
3.3.1 Mitwirkung des Betriebsrats.....	128
3.3.2 Einführung neuer Mitarbeiter.....	129
<b>3.4 Personaleinsatz und flexible Arbeitsverhältnisse.....</b>	<b>133</b>
<b>3.5 Mitarbeiterbindung.....</b>	<b>137</b>
3.5.1 Grundlagen der Mitarbeiterbindung.....	137



3.5.2	Diversity Management .....	139
3.5.3	Familienförderung .....	141
3.5.4	Gleichbehandlung und Frauenförderung (Gender Mainstreaming).....	143
3.5.5	Aging Workforce .....	145
3.5.6	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	146
3.5.7	Work-Life-Balance .....	149
3.5.8	Employability .....	150
<b>3.6</b>	<b>Internationalisierung der Personalarbeit .....</b>	<b>152</b>
<b>3.7</b>	<b>Fehlzeiten und Fluktuation.....</b>	<b>153</b>
3.7.1	Fehlzeiten.....	153
3.7.2	Mobbing.....	157
3.7.3	Fluktuation .....	158
<b>3.8</b>	<b>Personalfreisetzung .....</b>	<b>162</b>
3.8.1	Anpassung der Arbeitszeit .....	164
3.8.2	Personalabbau ohne Entlassungen .....	165
3.8.3	Outplacement und Beschäftigungsgesellschaften .....	166
3.8.4	Kündigung und Entlassung.....	169
3.8.5	Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten .....	175
Quellen zu Teil 3 .....		178

# Abbildungen in Teil 3

Abbildung 3-01:	Mitarbeiterbetreuung im Personalbaustein-Konzept.....	73
Abbildung 3-02:	Aktivitäten der Personalbeschaffung .....	75
Abbildung 3-03:	Arbeitgeberattraktivität .....	79
Abbildung 3-04:	Arbeitgeberattraktivitätsportfolio .....	80
Abbildung 3-05:	Personalmarketing und Mitarbeiterbindung..... (Internes und externes Personalmarketing).....	81
Abbildung 3-06:	Personalanforderung.....	82
Abbildung 3-07:	Wege der Personalbeschaffung.....	84
Abbildung 3-08:	Prozess der Personalbeschaffung .....	96
Abbildung 3-09:	Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil .....	100
Abbildung 3-10:	Methoden der Personalauswahl .....	109
Abbildung 3-11:	Dimensionen des BIP-Persönlichkeitstests .....	117
Abbildung 3-12:	Auswahlentscheidungen .....	125
	und Möglichkeiten der Überprüfung .....	125
Abbildung 3-13:	Güte von und Aufwand bei Auswahlverfahren.....	127
Abbildung 3-14:	Ablauf (Schritte) der Personaleinsatzplanung .....	134
Abbildung 3-15:	Flexible Personalkapazität.....	136
Abbildung 3-16:	Faktoren des Personalmarketings, der Mitarbeiterbindung .....	138
	und der Fluktuation .....	138
Abbildung 3-17:	Typologie der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung .....	139
Abbildung 3-18:	Fehlzeiten.....	154
Abbildung 3-19:	Fluktuation .....	159
Abbildung 3-20:	Austrittsfragebogen.....	161
Abbildung 3-21:	Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	164
Abbildung 3-22:	Maßnahmen der sozialverträglichen Personalfreisetzung .....	170
	und deren Beurteilung .....	170
Abbildung 3-23:	Maßnahmen der Personalfreisetzung und deren Wirkungen .	174

# **Inhalt von Teil 4**

Inhalt von Teil 4 .....	183
Abbildungen in Teil 4.....	186
<b>4 Arbeitsrecht .....</b>	<b>187</b>
<b>4.1 Grundlagen des Arbeitsrechts .....</b>	<b>188</b>
<b>4.2 Anbahnung von Arbeitsverhältnissen .....</b>	<b>190</b>
4.2.1 Fragerecht des Arbeitgebers..... und Informationspflichten des Arbeitnehmers .....	190
4.2.2 Diskriminierung .....	191
<b>4.3 Gestaltungsmöglichkeiten in Arbeitsverträgen .....</b>	<b>193</b>
4.3.1 Parteien des Arbeitsvertrags .....	196
4.3.2 Art der Tätigkeit .....	197
4.3.3 Arbeitszeit .....	197
4.3.4 Arbeitsort.....	199
4.3.5 Versetzungs- und Änderungsklauseln .....	200
4.3.6 Arbeitsvergütung .....	200
4.3.7 Sonderzahlungen.....	201
4.3.8 Vermögenswirksame Leistungen, Betriebliche Altersversorgung .....	204
und Entgeltliche Nebenabsprachen .....	204
4.3.9 Urlaub und Sonderurlaub .....	205
4.3.10 Arbeitsverhinderung bzw. Arbeitsunfähigkeit.....	206
4.3.11 Nebentätigkeit und Wettbewerbsverbot.....	207
4.3.12 Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen .....	209
4.3.13 Geheimhaltungsverpflichtungen.....	211
4.3.14 Probezeit .....	212

4.3.15	Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....	212
4.3.16	Vertragsstrafen.....	214
4.3.17	Ausschlussfristen.....	215
4.3.18	Einbeziehung von Tarifverträgen und kollektiven Regelungen.....	216
4.3.19	Schlussbestimmungen und Salvatorische Klausel .....	218
4.3.20	Scheinselbständigkeit.....	218
<b>4.4</b>	<b>Befristung von Arbeitsverhältnissen und Teilzeitarbeitsverhältnisse.....</b>	<b>220</b>
4.4.1	Befristungen mit Sachgrund .....	221
4.4.2	Befristungen ohne Sachgrund.....	223
4.4.3	Rechtsfolgen unwirksamer Befristungen .....	224
4.4.4	Teilzeitarbeitsverhältnisse .....	225
4.4.5	Elternteilzeit .....	227
<b>4.5</b>	<b>Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....</b>	<b>228</b>
4.5.1	Außerordentliche Kündigungen .....	229
4.5.2	Ordentliche Kündigungen .....	231
4.5.3	Anforderungen des Kündigungsschutzgesetzes.....	233
4.5.4	Personenbedingte Kündigungen.....	234
4.5.5	Verhaltensbedingte Kündigungen .....	236
4.5.6	Kündigungen wegen Minderleistung.....	238
4.5.7	Betriebsbedingte Kündigungen.....	240
4.5.8	Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen.....	242
4.5.9	Aufhebungs- und Abwicklungsverträge.....	248
4.5.10	Kündigungsschutz für schwerbehinderte Menschen.....	251
4.5.11	Änderungskündigungen .....	252
4.5.12	Beteiligung des Betriebsrats und Anzeige bei der Agentur für Arbeit..	254
4.5.13	Folgen unwirksamer Kündigungen.....	255
4.5.14	Ausgleichsquittungen und Ausgleichsklauseln.....	258
4.5.15	Wiedereinstellungs- und Fortsetzungsansprüche .....	259
	sowie Betriebsübergang.....	

4.5.16	Sozialversicherungsrechtliche Aspekte .....	261
4.5.17	Zeugnis .....	263
<b>4.6</b>	<b>Mitbestimmung des Betriebsrats (Betriebsverfassungsrecht) .....</b>	<b>264</b>
4.6.1	Grundlagen des Betriebsverfassungsrechts .....	266
4.6.2	Betriebsversammlung .....	269
4.6.3	Geschäftsführung des Betriebsrats.....	270
4.6.4	Beteiligungsrechte des Betriebsrats.....	273
4.6.5	Betriebsvereinbarung .....	276
4.6.6	Einigungsstelle.....	277
<b>4.7</b>	<b>Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Mitbestimmungsrecht).....</b>	<b>278</b>
<b>4.8</b>	<b>Tarifvertragsrecht .....</b>	<b>281</b>
4.8.1	Zustandekommen von Tarifverträgen .....	282
4.8.2	Inhalt von Tarifverträgen.....	284
4.8.3	Geltungsbereich .....	285
4.8.4	Grundsatz der Tarifeinheit .....	286
<b>4.9</b>	<b>Arbeitsgerichtsverfahren .....</b>	<b>286</b>
	Quellen zu Teil 4 .....	290

# Abbildungen in Teil 4

Abbildung 4-01:	Arbeitsrecht im Personalbaustein-Konzept.....	187
Abbildung 4-02:	Rechtsquellen des Arbeitsrechts .....	189
Abbildung 4-03:	Anwendung des Kündigungsschutzgesetzes .....	
	in Abhängigkeit von der Betriebsgröße am 01.01.2004 .....	232
Abbildung 4-04:	Ebenen der Mitbestimmung und Partizipation .....	265

# **I Inhalt von Teil 5**

Inhalt von Teil 5.....	293
Abbildungen in Teil 5.....	295
<b>5 Arbeitsgestaltung .....</b>	<b>297</b>
<b>5.1 Ergonomie.....</b>	<b>299</b>
<b>5.2 Arbeitsorganisation .....</b>	<b>302</b>
5.2.1 Grundformen der Arbeitsstrukturierung .....	303
5.2.2 Gruppenarbeit.....	308
<b>5.3 Flexible Arbeitszeiten .....</b>	<b>310</b>
5.3.1 Grundformen .....	310
5.3.2 Gleitende Arbeitszeit .....	313
5.3.3 Teilzeitarbeit.....	314
5.3.4 Arbeitszeitkonten .....	318
5.3.5 Vertrauensarbeitszeit .....	319
<b>5.4 Arbeitsort.....</b>	<b>319</b>
<b>5.5 Entgeltsysteme.....</b>	<b>321</b>
5.5.1 Entgeltgerechtigkeit .....	323
5.5.2 Arbeitsbewertung.....	324
5.5.3 Entgeltformen .....	329
5.5.4 ERA – Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie .....	334
5.5.5 Erfolgsbeteiligung .....	336
5.5.6 Entwicklungen.....	337
<b>5.6 Sozialleistungen.....</b>	<b>342</b>
5.6.1 Grundlagen zu Sozialleistungen.....	342
5.6.2 Betriebliche Altersversorgung .....	343

5.6.3 Cafeteria-Systeme..... 345

5.7 **Total Compensation**..... 347

Quellen zu Teil 5 ..... 352



# Abbildungen in Teil 5

Abbildung 5-01:	Arbeitsgestaltung im Personalbaustein-Konzept .....	297	
Abbildung 5-02:	Themen der Arbeitsgestaltung .....	298	
Abbildung 5-03:	Belastungs-/Beanspruchungskonzept .....	300	
Abbildung 5-04:	Neue Formen der Arbeitsorganisation .....	304	
Abbildung 5-05:	Job-Design-Theorie .....	305	
Abbildung 5-06:	Ansatzpunkte und Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung... ..	306	
Abbildung 5-07:	Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung .....	312	
Abbildung 5-08:	Grundmodelle flexibler Arbeitszeitgestaltung.....	313	
Abbildung 5-09:	Entgeltbestandteile .....	321	
Abbildung 5-10:	Konzeptioneller Rahmen der Entgeltpolitik.....	322	
Abbildung 5-11:	Beispiel für das Stufenwertzahlverfahren .....	der Arbeitsbewertung (Metall- und Elektroindustrie)..... 328	
Abbildung 5-12:	Entgeltformen.....	329	
Abbildung 5-13:	Beispiel für eine Leistungsbeurteilung .....	(Metall- und Elektroindustrie)..... 331	
Abbildung 5-14:	Beispiel für Funktions- und Gehaltsgruppen .....	bei Führungskräften .....	333
Abbildung 5-15:	ERA-Niveaubeiispiel .....	Personalreferent/Personalbetreuer (Aufgaben).....	335
Abbildung 5-16:	Wirkungen variabler Vergütung .....		339
Abbildung 5-17:	Einflussgrößen des Entgelts auf das Mitarbeiterverhalten.....		340
Abbildung 5-18:	Leistungsbezogene Vergütung .....	auf der Basis der Zielerreichung .....	341
Abbildung 5-19:	Total Compensation .....		348

# Inhalt von Teil 6

Inhalt von Teil 6.....	355
Abbildungen in Teil 6.....	356
<b>6 Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterführung.....</b>	<b>359</b>
<b>6.1 Verhalten in Organisationen und Mitarbeitermotivation .....</b>	<b>360</b>
6.1.1 Exkurs: Nutzen von Theorien und Erfahrungen.....	360
6.1.2 Determinanten menschlichen Verhaltens.....	361
6.1.3 Klassische Motivationstheorien.....	363
6.1.4 Neuorientierungen.....	370
6.1.5 Theorie und Praxis der Mitarbeitermotivation.....	373
6.1.6 Instrumente zur Mitarbeitermotivation - Anreizsystem .....	376
<b>6.2 Personalforschung .....</b>	<b>377</b>
<b>6.3 Mitarbeiterführung.....</b>	<b>382</b>
6.3.1 Führungsaufgaben und Führungsstil .....	384
6.3.2 Führungstheorien.....	387
6.3.3 Führungsmodelle .....	394
6.3.4 Führungsinstrumente .....	400
6.3.5 Mitarbeiterbeurteilung .....	404
6.3.6 Mitarbeitergespräch.....	409
<b>6.4 Teamarbeit.....</b>	<b>412</b>
6.4.1 Theorie der Teamarbeit.....	414
6.4.2 Instrumente der Teamarbeit .....	418
Quellen zu Teil 6 .....	422

# Abbildungen in Teil 6

Abbildung 6-01:	Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterführung im Personalbaustein-Konzept.....	359
Abbildung 6-02:	Bestimmungsgrößen menschlichen Arbeitsverhaltens.....	362
Abbildung 6-03:	Motivationsprozess.....	364
Abbildung 6-04:	Bedürfnispyramide von Maslow.....	366
Abbildung 6-05:	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	367
Abbildung 6-06:	Prozesstheorie der Motivation.....	369
Abbildung 6-07:	Flow-Modell (Csikszentmihali).....	372
Abbildung 6-08:	Theorie und Realität.....	375
Abbildung 6-09:	Analyse der Mitarbeitermotivation.....	377
Abbildung 6-10:	Eieruhrmodell der Personalforschung.....	379
Abbildung 6-11:	Empirische Ermittlung von Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima.....	381
Abbildung 6-12:	Führungsstil-Kontinuum (von Tannenbaum/Schmidt).....	385
Abbildung 6-13:	Verhaltensgitter der Führung (von Blake/Mouton).....	386
Abbildung 6-14:	Dreidimensionale Führung.....	387
Abbildung 6-15:	Eigenschaftstheorie der Führung.....	388
Abbildung 6-16:	Charismatische Führungstheorie.....	389
Abbildung 6-17:	Stiltheorie der Führung.....	389
Abbildung 6-18:	Situationstheorie der Führung.....	390
Abbildung 6-19:	Reifegradtheorie der Führung (Hersey/Blanchard).....	392
Abbildung 6-20:	Führung mit Delegation.....	396
Abbildung 6-21:	Führung mit Zielen.....	397
Abbildung 6-22:	Führung mit Zielen und Aufgaben.....	399
Abbildung 6-23:	Stellenbeschreibung (für einen Personalreferenten).....	402
Abbildung 6-24:	Funktionendiagramm (für den Personalbereich).....	403

Abbildung 6-25:	Methoden der Mitarbeiterbeurteilung .....	405
Abbildung 6-26:	Leitfaden für das Mitarbeiter(beurteilungs)gespräch .....	407
Abbildung 6-27:	Vorgesetztenbeurteilung.....	408
Abbildung 6-28:	Zusammenhang zwischen den Führungsinstrumenten .....	410
Abbildung 6-29:	Theorie der Teamarbeit.....	415
Abbildung 6-30:	Lebenszykluskonzept der Teamarbeit.....	416
Abbildung 6-31:	Typologie von Teammitgliedern .....	418
Abbildung 6-32:	Erfolgsfaktoren der Teamarbeit.....	419

# **Inhalt von Teil 7**

Inhalt von Teil 7.....	425
Abbildungen in Teil 7.....	427

## **7 Mitarbeiterentwicklung und Veränderungsmanagement 429**

<b>7.1 Grundlagen der Mitarbeiterentwicklung .....</b>	<b>431</b>
--	------------

<b>7.2 Berufsausbildung.....</b>	<b>434</b>
----------------------------------	------------

7.2.1 Duales System.....	435
--------------------------	-----

7.2.2 Methoden der Ausbildung.....	442
------------------------------------	-----

7.2.3 Kosten und Nutzen der Ausbildung für Unternehmen .....	447
--	-----

7.2.4 Aktuelle Entwicklungen.....	450
-----------------------------------	-----

7.2.5 Exkurs: Qualifikation der Schulabgänger.....	457
--	-----

7.2.6 Trends der Berufsausbildung .....	458
---	-----

<b>7.3 Weiterbildung und Training .....</b>	<b>460</b>
---	------------

7.3.1 Ermittlung des Entwicklungsbedarfs.....	461
---	-----

7.3.2 Übersicht über die Methoden der Mitarbeiterentwicklung.....	464
---	-----

7.3.3 Training into-the-job .....	464
-----------------------------------	-----

7.3.4 Training on-the-job .....	466
---------------------------------	-----

7.3.5 Training off-the-job – Seminare und Trainings .....	470
---	-----

7.3.6 Training off-the-job – Weitere Methoden.....	472
--	-----

7.3.7 Training near the job .....	474
-----------------------------------	-----

7.3.8 Training along-the-job .....	475
------------------------------------	-----

7.3.9 Mitarbeiterentwicklung out-of-the-job .....	479
---	-----

<b>7.4 Mitarbeiterförderung .....</b>	<b>480</b>
---------------------------------------	------------

7.4.1 Grundlagen der Mitarbeiterförderung.....	480
--	-----

7.4.2 Kompetenzmanagement .....	484
---------------------------------	-----

7.4.3	Talent-Management .....	487
7.4.4	Management Development - Führungskräfteentwicklung .....	489
<b>7.5</b>	<b>Personalentwicklung.....</b>	<b>492</b>
7.5.1	Systematische Personalentwicklungskonzeption.....	494
7.5.2	Teamentwicklung.....	496
7.5.3	Nachfolgemanagement.....	500
<b>7.6</b>	<b>Bildungscontrolling und Transfersicherung .....</b>	<b>502</b>
<b>7.7</b>	<b>Management von Veränderungsprozessen.....</b>	<b>509</b>
7.7.1	Grundlagen organisatorischer Veränderungen .....	512
7.7.2	Akteure des Veränderungsmanagements.....	516
7.7.3	Ablauf von organisatorischen Veränderungsprozessen.....	520
7.7.4	Methoden des Veränderungsmanagements.....	523
7.7.5	Widerstände gegen und Erfolgsfaktoren .....	
	von Veränderungsprozesse/n .....	533
7.7.6	Grenzen des betrieblichen Veränderungsmanagements.....	537
Quellen zu Teil 7 .....		539

# Abbildungen in Teil 7

Abbildung 7-01:	Mitarbeiterentwicklung und Veränderungsmanagement..... im Personalbaustein-Konzept.....	429
Abbildung 7-02:	Zusammenhang zwischen Mitarbeiterentwicklung, Personalentwicklung und Veränderungsmanagement .....	430
Abbildung 7-03:	Prozess der Mitarbeiterentwicklung.....	433
Abbildung 7-04:	Kosten und Nutzen der Berufsausbildung.....	448
Abbildung 7-05:	Zirkulationsmodell Ausbildung im Dialog (AiD) .....	450
Abbildung 7-06:	Absolventen allgemein bildender Schulen - Westdeutschland .....	452
Abbildung 7-07:	Absolventen allgemein bildender Schulen - Ostdeutschland .....	452
Abbildung 7-08:	Angebot und Nachfrage nach Ausbildungsplätzen .....	455
	- Westdeutschland .....	
Abbildung 7-09:	Angebot und Nachfrage nach Ausbildungsplätzen .....	455
	- Ostdeutschland.....	
Abbildung 7-10:	Differenz zwischen Angebot und Nachfrage .....	
	nach Ausbildungsplätzen in bestimmten Ausbildungsberufen .....	456
	(Stichtag 30.9.2006) .....	
Abbildung 7-11:	Weiterbildungsprozess .....	460
Abbildung 7-12:	Mitarbeiterentwicklungsbedarf.....	462
Abbildung 7-13:	Methoden der Mitarbeiterentwicklung im Überblick.....	465
Abbildung 7-14:	Fach-, Führungs- und Projektlaufbahn .....	476
Abbildung 7-15:	Nachfolgeplanung.....	477
Abbildung 7-16:	Mitarbeiterentwicklungsdatei .....	483
Abbildung 7-17:	Mitarbeiterportfolio.....	493
Abbildung 7-18:	Kontrollgruppen-Versuchsplan.....	506
Abbildung 7-19:	ROI-Prozess .....	507
Abbildung 7-20:	Grundsätzlicher Prozess des Veränderungsmanagements.....	510
Abbildung 7-21:	Bausteine des Wissensmanagements.....	514

Abbildung 7-22:	Zusammensetzung einer Strategieguppe .....	
	für Veränderungsprozesse .....	517
Abbildung 7-23:	Standard-Ablauf von Veränderungsprozessen.....	522
Abbildung 7-24:	Methode des Projektmanagements.....	530



# Inhalt von Teil 8

Inhalt von Teil 8.....	543
Abbildungen in Teil 8.....	545

## **8 Personalorganisation und Personalcontrolling..... 547**

<b>8.1 Prozesse im Personalmanagement.....</b>	<b>551</b>
<b>8.2 Organisation der Personalarbeit.....</b>	<b>554</b>
8.2.1 Träger personalwirtschaftlicher Aufgaben.....	555
8.2.2 Einordnung und Gliederung der Personalabteilung.....	557
8.2.3 Dezentralisierung der Personalarbeit.....	560
8.2.4 Kundenorientierung im Personalbereich.....	563
8.2.5 Moderne Organisationsformen im Personalbereich.....	567
8.2.6 Ausstattung des Personalbereichs.....	569
<b>8.3 IT-Einsatz im Personalbereich.....</b>	<b>570</b>
<b>8.4 Personaladministration.....</b>	<b>575</b>
<b>8.5 Personalplanung.....</b>	<b>578</b>
8.5.1 Personalplanung und Unternehmensplanung.....	578
8.5.2 Planung des Personalbedarfs.....	582
8.5.3 Planung der Personalkosten.....	589
8.5.4 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung.....	591
<b>8.6 Personalcontrolling.....</b>	<b>592</b>
8.6.1 Aufgaben und Methoden des Personalcontrollings.....	593
8.6.2 Mitarbeitercontrolling – (Faktor)Statistik und Kennzahlensysteme.....	596
8.6.3 Prozess- und Servicecontrolling.....	598
8.6.4 Unternehmerisches Personalcontrolling.....	602

8.6.5	Human Capital Management (HCM) .....	
	und Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements .....	606

Quellen zu Teil 8 .....	611
-------------------------	-----

# Abbildungen in Teil 8

Abbildung 8-01:	Personalorganisation und Personalcontrolling .....	547
	im Personalbaustein-Konzept.....	
Abbildung 8-02:	Zusammenhänge zwischen den Querschnittsaufgaben (1) ....	548
Abbildung 8-03:	Zusammenhänge zwischen den Querschnittsaufgaben (2) ....	549
Abbildung 8-04:	Grundfragen zur Organisation der Personalarbeit.....	551
Abbildung 8-05:	Personalprozesslandkarte - Praxisbeispiel.....	553
Abbildung 8-06:	Rollen im Personalmanagement.....	554
Abbildung 8-07:	Aufgabenteilung .....	
	(zwischen Führungskräften und Personalbereich).....	556
Abbildung 8-08:	Funktionalorganisation.....	558
Abbildung 8-09:	Personalreferentenorganisation (bzw. Mischform).....	559
Abbildung 8-10:	Service- und Leistungsqualität der Personalarbeit.....	565
Abbildung 8-11:	Qualitätswürfel Personalmanagement.....	566
Abbildung 8-12:	Personalabteilung als Profit-Center .....	567
Abbildung 8-13:	Informationszusammenhang bei der Personalabrechnung ....	573
Abbildung 8-14:	Zusammenhänge zwischen .....	
	Unternehmens- und Personalplanung .....	580
Abbildung 8-15:	Einbettung und Teilbereiche der Personalplanung.....	581
Abbildung 8-16:	Personalplanung als Prozess.....	583
Abbildung 8-17:	Perspektiven der quantitativen Personalbedarfsplanung .....	584
Abbildung 8-18:	Personalcontrolling als Prozess .....	594
Abbildung 8-19:	Methoden des Personalcontrollings.....	595
Abbildung 8-20:	Quantitative Mitarbeiter-/Faktorkennzahlen .....	597
Abbildung 8-21:	Prozesskennzahlen .....	599
Abbildung 8-22:	Überprüfung der Qualität der Personalarbeit.....	600
Abbildung 8-23:	Befragung der Mitarbeiter zur Personalbetreuung .....	601

Abbildung 8-24:	Portfolio der Personalprozesse .....	602
Abbildung 8-25:	Gesamtbewertung des Personalbereichs.....	603
Abbildung 8-26:	Unternehmerisches Personalcontrolling .....	604
Abbildung 8-27:	Saarbrücker Formel zum Human Capital Management .....	607
Abbildung 8-28:	Konzept des Wertorientierten Personalmanagements.....	608

# **Inhalt von Teil 9**

Inhalt von Teil 9.....	615
<b>9 Ausblick und Zukunft des Personalmanagements.....</b>	<b>617</b>
<b>9.1 Horizont 2015 - aktuelle empirische Studie.....</b>	<b>618</b>
<b>9.2 Kritische Überlegungen zur Weiterentwicklung         des Personalmanagements .....</b>	<b>629</b>
Quellen zu Teil 9 .....	631