

# Personalwirtschaft

Von  
Professor  
Dr. Hans Jung

8., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... XVI

## Teil 1: Grundlagen der Personalwirtschaft

<b>1 Einführung</b> .....	1
1.1 Historischer Überblick - Theorieansätze .....	2
1.2 Grundbegriffe .....	4
1.2.1 Personalwirtschaftslehre .....	4
1.2.2 Funktionen der Personalwirtschaft .....	4
1.2.3 Personalwesen .....	6
1.2.4 Personalmanagement .....	7
1.2.5 Weitere Grundbegriffe .....	8
1.3 Objekte und Träger der Personalwirtschaft .....	8
1.3.1 Objekte der Personalwirtschaft .....	8
1.3.2 Träger der Personalwirtschaft .....	11
1.4 Das Zielsystem der Personalwirtschaft .....	11
1.4.1 Wirtschaftliche Ziele .....	12
1.4.2 Soziale Ziele .....	14
1.4.3 Verträglichkeit der Ziele .....	16
1.5 Der personalwirtschaftliche Entscheidungsprozess .....	19
1.6 Die Personalpolitik .....	21
1.6.1 Rahmenbedingungen der Personalpolitik .....	21
1.6.2 Personalwirtschaft und Unternehmenskultur .....	22
1.6.3 Personalpolitik und Unternehmensethik .....	25
1.6.4 Personalpolitik und Unternehmensidentität .....	26
1.7 Wissenschaftliche Einordnung .....	27
<b>2 Organisation der Personalwirtschaft</b> .....	29
2.1 Grundlagen .....	29
2.2 Organisatorische Einordnung des Personalwesens in die Betriebshierarchie .....	30
2.2.1 Linienorganisation .....	31
2.2.2 Spartenorganisation .....	33
2.2.3 Matrixorganisation .....	34
2.3 Organisationsformen des Personalwesens .....	35
2.3.1 Funktionsbezogene Organisation .....	36
2.3.2 Objektbezogene Organisation .....	38
2.3.3 Vergleichende Bewertung .....	41
2.3.4 Gemischte Organisation .....	42
2.3.5 Projektorganisation im Personalwesen .....	43
2.3.6 Weitere organisatorische Entwicklungen .....	45
2.4 Personelle Ausstattung der Personalabteilung .....	55
<b>3 Rechtsgrundlagen der Personalwirtschaft</b> .....	58
3.1 Begriffe des Arbeitsrechts .....	59
3.2 Rechtsquellen .....	60
3.3 Das individuelle Arbeitsrecht .....	65
3.3.1 Das Arbeitsvertragsrecht .....	65
3.3.2 Das Arbeitsschutzrecht .....	71
3.4 Das kollektive Arbeitsrecht .....	76
3.4.1 Das Tarifvertragsrecht .....	76
3.4.2 Mitbestimmungsrecht .....	81

3.5 Mitbestimmung auf Betriebsebene.....	85
3.5.1 Der Betriebsrat.....	85
3.5.2 Die Jugend- und Auszubildendenvertretung .....	95
3.5.3 Der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten .....	97
3.6 Mitbestimmung auf Unternehmensebene.....	97
3.6.1 Das Montan-Mitbestimmungsgesetz .....	99
3.6.2 Das Drittelbeteiligungsgesetz.....	101
3.6.3 Das Mitbestimmungsgesetz von 1976.....	102
3.7 Arbeitsgerichtsbarkeit .....	105
3.7.1 Aufbau .....	106
3.7.2 Verfahren und Verfahrensablauf .....	106
3.8 Sozialgerichtsbarkeit .....	108
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....</b>	<b>109</b>

## Teil 2: Personelle Leistungsbereitstellung

<b>1. Personalbedarfsplanung.....</b>	<b>113</b>
1.1 Planung des Personalbedarfs.....	113
1.1.1 Einflussfaktoren auf den Personalbedarf.....	114
1.1.2 Prognose der Entwicklung des Personalbestandes .....	116
1.2 Schritte der Personalbedarfsplanung.....	117
1.2.1 Arten des Personalbedarfs .....	117
1.2.2 Fristigkeit der Personalbedarfsplanung .....	119
1.2.3 Flexibilitätspotenziale in der Personalbedarfsplanung .....	120
1.2.4 Qualitative Aspekte der Personalbedarfsplanung.....	120
1.3 Methoden zur Planung des Personalbedarfs.....	121
1.3.1 Die Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs .....	122
1.3.2 Analyse des notwendigen Reservebedarfs .....	130
1.3.3 Ermittlung des Personalbestandes .....	130
1.3.4 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs .....	133
1.4 Rechtliche Aspekte der Personalbedarfsplanung .....	133
<b>2 Personalbeschaffung .....</b>	<b>134</b>
2.1 Aufgaben der Personalbeschaffung.....	134
2.2 Methoden der Personalbeschaffung .....	136
2.2.1 Interne Personalbeschaffung.....	136
2.2.2 Externe Personalbeschaffung .....	142
2.2.3 Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung.....	151
2.3 Personalauswahl.....	153
2.3.1 Ablauf.....	153
2.3.2 Bewerbung.....	154
2.3.3 Das Vorstellungsgespräch .....	168
2.3.4 Einstellungstests .....	171
2.3.5 Assessment-Center-Technik.....	175
2.3.6 Ärztliche Eignungsuntersuchung.....	180
2.3.7 Auswertung.....	180
2.3.8 Der Arbeitsvertrag.....	181
2.4 Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	183
2.5 Rechtliche Aspekte der Personalbeschaffung .....	185
<b>3 Personaleinsatzplanung .....</b>	<b>186</b>
3.1 Aufgaben der Personaleinsatzplanung .....	187
3.2 Informationsgrundlagen des Personaleinsatzes.....	188

3.3 Voraussetzungen des Personaleinsatzes.....	190
3.3.1 Stelle und Stellenplan.....	191
3.3.2 Stellenbewertungs- und Stellenbesetzungsplan.....	192
3.3.3 Organisationsplan.....	194
3.3.4 Stellenbeschreibung.....	195
3.3.5 Personalakte und -kartei.....	199
3.3.6 Anforderungs- und Fähigkeitskartei.....	199
3.4 Wechselseitige Anpassung von Stelle und Stelleninhaber.....	201
3.4.1 Arbeit und Arbeitsleistung.....	201
3.4.2 Ergonomie.....	204
3.4.3 Arbeitsplatzgestaltung.....	208
3.4.4 Gestaltung des Arbeitsinhaltes.....	212
3.4.5 Arbeitsplanung.....	214
3.4.6 Zeitplanung.....	214
3.4.7 Arbeitssicherheit.....	220
3.5 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit.....	223
3.5.1 Flexibilisierung durch die Produktionsorganisation.....	223
3.5.2 Flexibilisierung durch eine variable Fertigungsstruktur.....	226
3.5.3 Flexibilisierung durch Personal-Leasing.....	226
3.5.4 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit.....	227
3.5.5 Flexibilisierung und Individualisierung des Arbeitsortes.....	231
3.6 Methoden der Zuordnung von Stellen und Stelleninhaber.....	232
3.6.1 Quantitativ-zeitlicher Aspekt.....	232
3.6.2 Örtlich-zeitlicher Aspekt.....	233
3.6.3 Quantitative Zuordnung von Stellen und Stelleninhaber.....	234
3.6.4 Qualitative Zuordnung von Stellen und Stelleninhaber.....	235
3.7 Einsatz von bestimmten Arbeitnehmergruppen.....	242
3.7.1 Jugendliche Arbeitnehmer und Auszubildende.....	242
3.7.2 Ältere Arbeitnehmer.....	242
3.7.3 Behinderte Arbeitnehmer.....	244
3.7.4 Weibliche Arbeitnehmer.....	245
3.7.5 Ausländische Arbeitnehmer.....	245
3.8 Rechtliche Aspekte des Personaleinsatzes.....	246
<b>4 Personalentwicklung.....</b>	<b>250</b>
4.1 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung.....	250
4.1.1 Ziele der Personalentwicklung.....	252
4.1.2 Aufgaben der Personalentwicklung.....	255
4.2 Planung der Personalentwicklung.....	258
4.3 Inhalte der Personalentwicklung.....	262
4.4 Bereiche der Personalentwicklung.....	263
4.4.1 Berufsausbildung.....	264
4.4.2 Berufliche Fortbildung.....	266
4.4.3 Berufliche Umschulung.....	266
4.4.4 Bereichsentwicklung.....	267
4.4.5 Organisationsentwicklung.....	268
4.4.6 Wandel der Unternehmenskultur.....	269
4.5 Die effektive Gestaltung von Bildungsmaßnahmen.....	270
4.5.1 Organisatorische Voraussetzungen.....	271
4.5.2 Bestimmung der Zielgruppen.....	272
4.5.3 Didaktische Grundprinzipien.....	272
4.5.4 Menschliche Lerntypen.....	276

4.5.5 Auswahl der Referenten .....	278
4.5.6 Auswahl und Einsatz von Hilfsmitteln .....	279
4.6 Methoden der Personalentwicklung .....	281
4.6.1 Methoden der Bildung "on the job" .....	282
4.6.2 Methoden der Bildung "off the job" .....	290
4.6.3 Neuere methodische Ansätze der Personalentwicklung .....	298
4.7 Erfolgskontrolle der Personalentwicklung .....	302
4.7.1 Ökonomische Erfolgskontrolle .....	303
4.7.2 Pädagogische Erfolgskontrolle .....	305
4.7.3 Methoden der Erfolgskontrolle .....	305
4.8 Problemfelder der Personalentwicklung .....	307
4.8.1 Transferlücke .....	307
4.8.2 Entwicklungsunwillige Mitarbeiter .....	310
4.8.3 Förderung von Frauen im Betrieb .....	310
4.8.4 Grenzen in der Unternehmensstruktur .....	311
4.8.5 Weitere Problembereiche der Personalentwicklung .....	311
4.9 Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung .....	312
<b>5 Personalfreisetzung .....</b>	<b>314</b>
5.1 Ursachen der Personalfreisetzung .....	314
5.2 Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung .....	315
5.3 Maßnahmen der Personalfreisetzung .....	317
5.3.1 Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung .....	319
5.3.2 Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen .....	321
5.3.3 Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung .....	323
5.3.4 Maßnahmen der direkten Personalfreisetzung .....	325
5.4 Kündigung .....	327
5.4.1 Ordentliche Kündigung .....	328
5.4.2 Außerordentliche (fristlose) Kündigung .....	336
5.4.3 Änderungskündigung .....	338
5.4.4 Exkurs: Die Abmahnung .....	340
5.4.5 Beteiligung des Betriebsrates bei der Kündigung .....	345
5.4.6 Kündigungsschutzklage .....	348
5.4.7 Besonderer Kündigungsschutz .....	349
5.4.8 Massenentlassungen .....	352
5.4.9 Personalfreisetzung bei Betriebsänderungen .....	353
5.5 Beendigung durch Firmeninsolvenz .....	356
5.6 Abwicklung und Kontrolle des Personalabbaus .....	357
5.7 Outplacement .....	357
5.8 Rechtliche Aspekte des Personalabbaus (Überblick) .....	358
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>362</b>

### Teil 3: Leistungserhalt und -förderung

<b>1 Motivation im Arbeitsprozess .....</b>	<b>367</b>
1.1 Das Motiv .....	367
1.1.1 Der Motivierungsprozess .....	368
1.1.2 Die Einteilung der Motive .....	369
1.1.3 Für den Arbeitsprozess bedeutsame Motive .....	370
1.2 Die Ermittlung von Motiven .....	373
1.3 Grundmodelle der arbeitenden Menschen .....	374
1.3.1 Der unmündige Mitarbeiter .....	375
1.3.2 Der "economic man" .....	375

1.3.3	Der "social man" .....	378
1.3.4	Sozialwissenschaftliches Grundmodell .....	380
1.4	Motivationstheorien .....	381
1.4.1	Inhaltstheorien .....	382
1.4.2	Erwartungsalenzttheorien .....	397
1.4.3	Gleichgewichtstheorien .....	402
1.5	Die Wirkung der Motivationsmittel in der Praxis .....	405
1.6	Das Betriebsklima .....	407
1.7	Mobbing .....	409
<b>2</b>	<b>Personalführung</b> .....	<b>410</b>
2.1	Personalführung als Teil der Unternehmensführung .....	410
2.1.1	Macht und Autorität als Führungsvoraussetzungen .....	411
2.1.2	Formen der Personalführung .....	414
2.2	Führungstheorien und Führungsforschung .....	415
2.2.1	Eigenschaftstheorien (Trait Approach) .....	416
2.2.2	Verhaltenstheorien (Behavioral Approach) .....	417
2.2.3	Situationstheorien (Situational Contingency Approach) .....	418
2.2.4	Interaktionstheorien .....	419
2.3	Führungsstiltheorien .....	421
2.3.1	Führungsstiltypologien .....	422
2.3.2	Der Ansatz von Tannenbaum und Schmidt .....	423
2.3.3	Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton .....	425
2.3.4	Das 3-D-Modell von Reddin .....	430
2.3.5	Die situative Führungstheorie von Hersey & Blanchard .....	432
2.3.6	Die Kontingenztheorie von Fiedler .....	434
2.3.7	Der Entscheidungsbaum von Vroom & Yetton .....	438
2.4	Der Führungsprozess .....	441
2.4.1	Die Zielsetzung .....	442
2.4.2	Die Planung .....	444
2.4.3	Die Entscheidung .....	445
2.4.4	Die Realisation .....	446
2.4.5	Die Kontrolle .....	447
2.5	Führungsaufgaben .....	449
2.5.1	Zielvereinbarung .....	450
2.5.2	Delegation .....	450
2.5.3	Erteilung von Weisungen .....	452
2.5.4	Problemlösung .....	453
2.5.5	Information .....	455
2.5.6	Mitarbeiterkontrolle .....	457
2.5.7	Anerkennung und Kritik .....	459
2.5.8	Konfliktsteuerung .....	462
2.6	Die Kommunikation im Führungsprozess .....	465
2.6.1	Kommunikationsformen .....	467
2.6.2	Kommunikationsarten .....	468
2.6.3	Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation .....	469
2.6.4	Einflussfaktoren der Kommunikation .....	472
2.6.5	Kommunikationsstörungen .....	474
2.6.6	Möglichkeiten zur Kommunikationsverbesserung .....	475
2.6.7	Gespräche als Mittel der Mitarbeiterkommunikation .....	477
2.7	Kommunikatives Gruppenmanagement .....	483
2.7.1	Kommunikationsnetze .....	484
2.7.2	Problemlösung im Gruppengespräch .....	485
2.7.3	Gruppenprozess (von der Gruppe zum Team) .....	487

2.7.4	Selbst- und Fremdwahrnehmung im Gruppenprozess.....	489
2.7.5	Gruppenprobleme - Ursachen und Maßnahmen.....	490
2.7.6	Moderation in Gruppen.....	492
2.8	Führungsprinzipien, -modelle und -grundsätze.....	496
2.8.1	Führungsprinzipien.....	496
2.8.2	Führungsmodelle.....	504
2.8.3	Führungsgrundsätze.....	517
2.9	Trainingsmethoden für Führungskräfte.....	520
2.9.1	Das Peter-Prinzip.....	520
2.9.2	Das Gordon-Konzept.....	523
2.9.3	Die neurolinguistische Programmierung (NLP).....	530
2.9.4	Die Transaktionsanalyse.....	532
2.9.5	Die Themenzentrierte Interaktion (TZI).....	541
2.9.6	Persönlichkeitstypologie als Führungsinstrument.....	543
2.9.7	Coaching.....	551
2.9.8	Zusammenfassung.....	560
<b>3</b>	<b>Betriebliche Anreizsysteme.....</b>	<b>562</b>
3.1	Die Bestandteile des Arbeitsentgeltes.....	562
3.2	Die Arbeitsbewertung.....	564
3.2.1	Summarische Methoden.....	566
3.2.2	Die Umsetzung der Lohngruppen in Entgelte.....	571
3.2.3	Analytische Methoden.....	573
3.2.4	Die Umsetzung von Arbeitswerten in Entgelte.....	579
3.2.5	Beurteilung der Verfahren.....	581
3.2.6	Arbeitsbewertung im außertariflichen Bereich.....	582
3.3	Lohnformen.....	584
3.3.1	Zeitlohn.....	585
3.3.2	Akkordlohn.....	588
3.3.3	Prämienlohn.....	592
3.3.4	Pensumlohn.....	596
3.4	Der neue Entgelt-Rahmentarifvertrag (ERA).....	597
3.4.1	Die Tarifwerke des Regelungskomplexes ERA.....	597
3.4.2	Umsetzungsphase.....	598
3.4.3	Das ERA-Bewertungsverfahren.....	598
3.4.4	Grundsätze und Methoden der Entgeltermittlung.....	601
3.4.5	Das Beispiel einer ERA-Einführung.....	602
3.5	Betriebliche Sozialleistungen.....	603
3.5.1	Gesetzliche Sozialleistungen.....	603
3.5.2	Tarifliche Sozialleistungen.....	607
3.5.3	Freiwillige Sozialleistungen.....	607
3.6	Mitarbeiterbeteiligungen.....	609
3.6.1	Erfolgsbeteiligung.....	610
3.6.2	Kapitalbeteiligungen.....	612
3.7	Motivationsfördernde Arbeitsorganisationen.....	615
3.7.1	Gruppenarbeit.....	615
3.7.2	Der Qualitätszirkel.....	616
3.7.3	Betriebliches Vorschlagswesen.....	620
<b>4</b>	<b>Betriebliche Sozialarbeit.....</b>	<b>624</b>
4.1	Personalpflege.....	624
4.1.1	Ziele der Personalpflege aus Unternehmenssicht.....	626
4.1.2	Mittel der Personalpflege.....	626
4.1.3	Grundsätze der Personalpflege.....	627

4.2 Die Gesundheit der Mitarbeiter.....	627
4.2.1 Die Herz-Kreislauf-Vorsorge.....	628
4.2.2 Die Schuldnerberatung.....	630
4.2.3 Psychotherapeutische Beratungen.....	631
4.2.4 Das Rückkehrgespräch.....	632
4.3 Die Suchtprobleme.....	633
4.3.1 Das Alkoholproblem.....	634
4.3.2 Das Medikamentenproblem.....	638
4.3.3 Das Raucherproblem.....	639
4.3.4 Arbeitssucht (work addiction).....	640
4.3.5 Das Internet-Abhängigkeits-Syndrom (IAS).....	640
4.4 Das HIV-Problem.....	641
4.5 Der Betrieb und die Familie.....	642
4.5.1 Situation der Frauenbeschäftigung.....	642
4.5.2 Ansätze betrieblicher Frauenförderung.....	643
4.5.3 Die Motive des Unternehmens.....	649
4.6 Sonstige betriebliche Leistungen.....	649
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....</b>	<b>651</b>

### **Teil 4: Informationssysteme der Personalwirtschaft**

<b>1 Grundlagen.....</b>	<b>655</b>
1.1 Personaldaten im Unternehmen.....	656
1.2 Begriffsbestimmung Personalinformationssystem.....	659
1.3 Aufgaben der Personaldatenverarbeitung.....	660
1.4 Ziele der Personaldatenverarbeitung.....	661
<b>2 Organisation von Personaldaten.....</b>	<b>663</b>
2.1 Personalakte.....	663
2.2 Personalkartei.....	665
2.3 Personaldateien.....	665
2.3.1 Personalstammdatei.....	666
2.3.2 Arbeitsplatzstammdatei.....	668
2.3.3 Führungsdatei.....	668
2.3.4 Ablage und Archivierung von Personaldaten.....	668
2.4 Entgeltrechnung.....	669
2.4.1 Bruttorechnung.....	670
2.4.2 Nettorechnung.....	671
2.4.3 Zahlungsrechnung.....	671
2.4.4 Auswertungsrechnungen.....	672
2.5 Weitere Rechenwerke.....	672
2.5.1 Sozialbericht.....	673
2.5.2 Humanvermögensrechnung.....	673
2.5.3 Sozialbilanz.....	675
2.6 Personalstatistik.....	676
2.6.1 Statistische Auswertung.....	677
2.6.2 Aufgaben der Personalstatistik.....	682
2.6.3 Personalstruktur.....	682
2.6.4 Personalbewegung.....	685
2.6.5 Personalaufwand.....	686
2.6.6 Arbeits- und Ausfallzeiten.....	688



2.7	Personalhandbuch.....	690
2.8	Formulare .....	692
2.9	Schemabriefe und Textbausteine.....	693
<b>3</b>	<b>Personalinformationssysteme (PIS)</b> .....	<b>694</b>
3.1	Historische Entwicklung .....	694
3.2	Grundlegende Begriffe der Datenverarbeitung .....	695
3.2.1	Zeichen .....	695
3.2.2	Daten .....	695
3.2.3	Nachrichten.....	696
3.2.4	Informationen .....	696
3.2.5	Informationsarten .....	697
3.2.6	Belege.....	697
3.2.7	Informations- und Datenfluss .....	698
3.3	Verarbeitung und Auswertung von Personaldaten .....	701
3.3.1	Aufbau einer EDV-Anlage .....	701
3.3.2	Großrechner.....	702
3.3.3	Personal Computer .....	702
3.3.4	Netzwerke.....	702
3.3.5	Datenträger .....	704
3.3.6	Datenbanksysteme .....	705
3.4	Anforderungen an ein Personalinformationssystem.....	707
3.5	Administrative und dispositive Aufgaben eines Personal-informationssystems.....	710
3.5.1	Administrative Aufgaben .....	710
3.5.2	Dispositive Aufgaben .....	711
3.6	Aufbau eines Personalinformationssystems .....	712
3.7	Arten der betrieblichen Datenerfassung.....	714
3.7.1	Indirekte Datenerfassung.....	717
3.7.2	Halbdirekte Datenerfassung .....	718
3.7.3	Direkte Datenerfassung .....	718
3.8	Implementierung von Personalinformationssystemen .....	719
3.8.1	Kritik der Mitarbeitergruppen bei der Einführung .....	720
3.8.2	Organisatorische Implementierung.....	721
3.8.3	Kosten und Nutzen der Einführung eines Personalinfor-mationssystems.....	722
3.8.4	Problemfelder bei der Einführung eines PIS .....	725
3.9	Künstliche Intelligenz bei Personalinformationssystemen.....	726
3.9.1	Expertensysteme.....	726
3.9.2	Neuronale Netze .....	730
3.10	Einsatzgebiete eines Personalinformationssystems .....	731
<b>4</b>	<b>Personalbeurteilung</b> .....	<b>738</b>
4.1	Grundlagen .....	738
4.1.1	Die Leistungsbeurteilung.....	738
4.1.2	Die Potenzialbeurteilung .....	739
4.2	Aufgabe und Zweck der Personalbeurteilung .....	739
4.3	Voraussetzungen, Ziele und Funktionen der Beurteilung .....	740
4.3.1	Fachliche Voraussetzungen .....	740
4.3.2	Menschliche Voraussetzungen .....	740
4.3.3	Gesetzliche Grundlagen.....	741
4.3.4	Weitere Voraussetzungen .....	742
4.3.5	Ziele der Mitarbeiterbeurteilung.....	742
4.3.6	Funktionen der Mitarbeiterbeurteilung.....	743

4.4	Beurteilungskriterien.....	745
4.4.1	Die Auswahl der Beurteilungskriterien.....	745
4.4.2	Die Gewichtung der Kriterien.....	749
4.4.3	Beurteilungsmaßstab und Verteilungsvorgabe.....	751
4.4.4	Funktionsgruppenbildung.....	752
4.5	Methoden der Personalbeurteilung.....	753
4.5.1	Die Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten.....	754
4.5.2	Selbstbeurteilung.....	759
4.5.3	Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen).....	759
4.5.4	Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter.....	759
4.5.5	Das 360 Grad-Feedback.....	762
4.5.6	Das Assessment-Center.....	764
4.6	Gütemerkmale der Beurteilungsverfahren.....	764
4.7	Fehlerquellen bei der Beurteilung.....	765
4.8	Durchführung der Leistungsbeurteilung.....	772
4.8.1	Die Vorbereitungsphase.....	773
4.8.2	Die Abwicklungsphase.....	777
4.8.3	Umsetzung der Beurteilung in Leistungszulagen.....	781
4.9	Auswirkungen der Personalbeurteilung.....	782
<b>5</b>	<b>Das Arbeitszeugnis.....</b>	<b>784</b>
5.1	Gesetzliche Grundlagen.....	784
5.1.1	Anspruchsberechtigter Personenkreis.....	785
5.1.2	Ausstellungsberechtigter Personenkreis.....	786
5.1.3	Zeitpunkt der Zeugniserteilung.....	786
5.1.4	Erlöschen des Zeugnisanspruchs.....	787
5.1.5	Änderung von Arbeitszeugnissen.....	787
5.1.6	Haftung.....	788
5.2	Richtlinien zu Form und Inhalt von Zeugnissen.....	788
5.2.1	Form von Arbeitszeugnissen.....	788
5.2.2	Allgemeine Richtlinien zum Inhalt.....	790
5.3	Zeugnisarten.....	792
5.3.1	Das einfache Zeugnis.....	792
5.3.2	Das qualifizierte Zeugnis.....	793
5.3.3	Das Zwischenzeugnis.....	794
5.4	Die Zeugnissprache.....	794
5.5	Beurteilung.....	796
5.5.1	Einleitungssatz und Aufgabenbeschreibung.....	796
5.5.2	Beurteilungskriterien.....	797
5.5.3	Leistungsbeurteilung.....	798
5.5.4	Bewertung der Führung.....	802
5.5.5	Formulierungen zum Schlusssatz.....	804
5.6	Verschlüsselungstechniken.....	806
5.7	Hilfsmittel zur Zeugniserstellung.....	807
5.8	Beispielzeugnisse und Analyse.....	807
<b>6</b>	<b>Datenschutz von Personaldaten.....</b>	<b>814</b>
6.1	Durchführung von Datensicherungsmaßnahmen.....	814
6.2	Zugriffsschutz.....	815
6.3	Rechtliche Maßnahmen.....	819
6.3.1	Datenschutzmaßnahmen.....	820
6.3.2	Datensicherung.....	821
6.3.3	Datenschutzbeauftragter.....	822
<b>7</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>824</b>
	<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....</b>	<b>833</b>

## Teil 5: Neuere Tendenzen und Entwicklungen der Personalwirtschaft

<b>1</b>	<b>Veränderte Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft</b> .....	837
1.1	Wertewandel und Leistungsmotivation .....	838
1.1.1	Ursachen und Merkmale des Wertewandels .....	839
1.1.2	Typologie des Wertespektrums .....	842
1.1.3	Werte heute und zukünftig .....	843
1.1.4	Wertekonflikt zwischen Organisation und Individuum .....	844
1.1.5	Projektion des "Arbeitsmenschen 2020" .....	846
1.2	Die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt .....	851
1.2.1	Die zukünftige Arbeitsmarktentwicklung .....	853
1.2.2	Strukturveränderungen der Sektoren und Tätigkeiten .....	853
1.2.3	Qualitative Entwicklung .....	857
1.2.4	Folgen für den Führungskräftebedarf .....	860
1.2.5	Die Rolle der Frau auf dem Arbeitsmarkt .....	861
1.3	Internationalisierung und europäische Integration .....	863
1.3.1	Auswirkungen des EU-Binnenmarktes .....	863
1.3.2	Besonderheiten europäischer Personalarbeit .....	865
1.3.3	Entwicklung des interkulturellen Personalmanagements .....	866
1.3.4	Internationalisierung der Mitarbeiter .....	870
1.3.5	Landesspezifische Ausbildungen in EU-Mitgliedsstaaten .....	872
1.4	Technologischer Wandel und Qualifikationsbedarf .....	874
1.4.1	Erfordernisse bei der Einführung neuer Technologien .....	875
1.4.2	Auswirkungen auf die Beschäftigungslage .....	876
1.4.3	Einfluss neuer Technologien auf das Personalwesen .....	877
1.4.4	Die Notwendigkeit der Qualifizierung .....	879
1.4.5	Zusammenfassung .....	879
<b>2</b>	<b>Konsequenzen für die Personalwirtschaft</b> .....	880
2.1	Veränderte Rolle der Führungskraft .....	880
2.1.1	Führungskraft-Funktionen .....	880
2.1.2	Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft .....	881
2.1.3	Aktuelle Wertvorstellungen der Führungskräfte .....	882
2.1.4	Frauen als Vorgesetzte .....	884
2.1.5	Frauen auf dem Weg in die Führungsetage .....	886
2.1.6	Ausblick .....	888
2.2	Flexibilisierung und Individualisierung .....	889
2.2.1	Flexibilisierung und Individualisierung der Fertigung .....	890
2.2.2	Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit .....	891
2.2.3	Das Senator-Programm .....	897
2.3	Neue Ansätze in der Vergütungspolitik .....	898
2.3.1	Mehr Leistungs- und Erfolgsorientierung .....	898
2.3.2	Projektvergütung .....	899
2.3.3	Vergütungsassessment .....	900
2.3.4	Skill-based-pay (Potenziallohn) .....	900
2.3.5	Finanzielle Anreizsysteme für Führungskräfte .....	901
2.3.6	Cafeteria-Modelle .....	903
2.3.7	Deferred Compensation (Aufgeschobene Vergütung) .....	906
2.3.8	Competency-based-pay .....	908
<b>3</b>	<b>Trends in Personalmanagement und Organisation</b> .....	909
3.1	Lean Management .....	909
3.1.1	Die Lean Management Kultur .....	910
3.1.2	Lean Management Grundsätze .....	910

3.1.3	Techniken des Lean Managements .....	911
3.1.4	Das Personalwesen im Lean Management .....	912
3.1.5	Praxisbeispiel: KVP <sup>2</sup> -Workshops bei VW .....	913
3.1.6	Praxisbeispiel: Opel-Werk Eisenach .....	914
3.2	Qualitätsmanagement .....	916
3.3	Innovatives Management .....	917
3.4	Visionäres Management .....	919
3.4.1	Was sind Visionen? .....	920
3.4.2	Komponenten einer Vision .....	922
3.4.3	Wirkungen von Visionen .....	923
3.4.4	Praxisbeispiel: Giro Sport Design .....	923
3.5	Chaosmanagement .....	924
3.5.1	Chaostheorie .....	925
3.5.2	Das veränderte Managementprofil .....	925
3.5.3	Anwendung der Erkenntnisse .....	926
3.6	Ganzheitliches Management .....	927
3.6.1	Mechanistischer Ansatz .....	928
3.6.2	Ganzheitlich-systemischer Ansatz .....	928
3.6.3	Das ganzheitliche Denken .....	930
3.6.4	Der Umgang mit ganzheitlichen Problemsituationen .....	935
3.6.5	Der Begriff des ganzheitlichen Managements .....	936
3.6.6	Der "Ganzheitliche Manager" .....	936
3.6.7	Ganzheitliche Unternehmensführung .....	939
<b>4</b>	<b>Personalwirtschaft und Personalcontrolling .....</b>	<b>942</b>
4.1	Der Controlling-Begriff .....	942
4.1.1	Zusammenhang zwischen Kontrolle und Controlling .....	944
4.1.2	Controlling-Ziele .....	944
4.1.3	Controlling-Aufgaben .....	945
4.1.4	Strategisches und Operatives Controlling .....	946
4.2	Der Begriff Personalcontrolling .....	947
4.2.1	Controlling in der Personalwirtschaft .....	948
4.2.2	Strategisches und operatives Personalcontrolling .....	948
4.3	Ziele, Funktionen und Aufgaben des Personalcontrolling .....	950
4.3.1	Die inhaltliche Beschreibung der Zieldimensionen .....	950
4.3.2	Funktionen des Personalcontrolling .....	952
4.3.3	Aufgaben des Personalcontrolling .....	953
4.4	Bestandteile und Instrumente des Personalcontrolling .....	956
4.4.1	Komponenten des Personalcontrolling .....	956
4.4.2	Instrumente des Personalcontrolling .....	958
4.4.3	Prozessorientiertes Personalcontrolling .....	967
4.5	Organisatorische Einordnung und Implementierung des Personalcontrolling .....	970
	<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>973</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>975</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>977</b>
	<b>Sachwortregister .....</b>	<b>1007</b>