

Person alwirtsch aft

• Von-)
"Professor
Dr. Hans Jung

8., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XVI
--------------	-----

L Teil 1: Grundlagen der Personalwirtschaft

1 Einführung.....	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
2 Organisation der Personalwirtschaft.....	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
3 Rechtsgrundlagen der Personalwirtschaft.....	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
L 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
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	109

Teil 2: Personelle Leistungsbereitstellung

1.	Personalbedarfsplanung	113
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 Bruttoperonalbedarfs.....	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
2.	Personalbeschaffung	134
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
3.	Personaleinsatzplanung	186
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
i	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
I	3.6.3 Quantitative Zuordnung von Stellen und Stelleninhaber.....	234
t	f 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
I	3.7.3 Behinderte Arbeitnehmer.....	244
j	3.7.4 Weibliche Arbeitnehmer.....	245
	3.7.5 Ausländische Arbeitnehmer.....	245
	3.8 Rechtliche Aspekte des Personaleinsatzes.....	246
	4 Personalentwicklung.....	250
	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
L 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
5 Personalfreisetzung.....	314
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
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	362

Teil 3: Leistungserhalt und -förderung

1 Motivation im Arbeitsprozess.....	367
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
14 Motivationstheorien.....	381
14.1 Inhaltstheorien.....	382
14.2 Erwartungsalenztheorien.....	397
14.3 Gleichgewichtstheorien.....	402
15 Die Wirkung der Motivationsmittel in der Praxis.....	405
16 Das Betriebsklima.....	407
17 Mobbing.....	409
Personalführung.....	410
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
	Betriebliche Anreizsysteme.....	562
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
	Betriebliche Sozialarbeit.....	624
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
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	651

Teil 4: Informationssysteme der Personalwirtschaft

Grundlagen.....	655
1.1 Personaldaten im Unternehmen.....	656
1.2 Begriffsbestimmung Personalinformationssystem.....	659
1.3 Aufgaben der Personaldatenverarbeitung.....	660
1.4 Ziele der Personaldatenverarbeitung.....	661
Organisation von Personaldaten.....	663
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
Personalinformationssysteme (PIS).....	694
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
Personalbeurteilung.....	738
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
	Das Arbeitszeugnis.....	784
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 Zeugnisanpruchs.....	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 Schlussatz.....	804
5.6	Verschlüsselungstechniken.....	806
5.7	Hilfsmittel zur Zeugniserstellung.....	807
5.8	Beispielzeugnisse und Analyse.....	807
6	Datenschutz von Personaldaten.....	814
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
7	Anhang.....	824
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	833

Teil 5: Neuere Tendenzen und Entwicklungen der Personalwirtschaft

	1	Veränderte Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft	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
f	1.4.3	Einfluss neuer Technologien auf das Personalwesen	877
	1.4.4	Die Notwendigkeit der Qualifizierung	879
	1.4.5	Zusammenfassung	879
	2	Konsequenzen für die Personalwirtschaft	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
	3	Trends in Personalmanagement und Organisation	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 ² -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
4	Personalwirtschaft und Personalcontrolling.....	942
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
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	973
	Abkürzungsverzeichnis.....	975
	Literaturverzeichnis.....	977
	Sachwortregister.....	1007