

Personalwirtschaft

von

Prof. Dr. Hans Jung

9., aktualisierte und verbesserte Auflage

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....XVII

Teil A: 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.....	9
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
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 B: 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	224
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
4. Personalentwicklung	250
4.1 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung	250
4.1.1 Ziele der Personalentwicklung	252
4.1.2 Aufgaben der Personalentwicklung	256
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	269
4.4.6 Wandel der Unternehmenskultur	269

4.5 Die effektive Gestaltung von Bildungsmaßnahmen.....	271
4.5.1 Organisatorische Voraussetzungen.....	271
4.5.2 Bestimmung der Zielgruppen.....	272
4.5.3 Didaktische Grundprinzipien.....	272
4.5.4 Menschliche Lerntypen.....	277
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 Weitere methodische Ansätze der Personalentwicklung.....	298
4.7 Erfolgskontrolle der Personalentwicklung.....	303
4.7.1 Ökonomische Erfolgskontrolle.....	304
4.7.2 Pädagogische Erfolgskontrolle.....	306
4.7.3 Methoden der Erfolgskontrolle.....	306
4.8 Problemfelder der Personalentwicklung.....	308
4.8.1 Transferlücke.....	308
4.8.2 Entwicklungsunwillige Mitarbeiter.....	311
4.8.3 Förderung von Frauen im Betrieb.....	311
4.8.4 Grenzen in der Unternehmensstruktur.....	312
4.8.5 Weitere Problembereiche der Personalentwicklung.....	312
4.9 Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung.....	313
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.....	324
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).....	360
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	363

Teil C: 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	374
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 Erwartungsalenztheorien	397
1.4.3 Gleichgewichtstheorien	403
1.5 Die Wirkung der Motivationsmittel in der Praxis	406
1.6 Das Betriebsklima	406
1.7 Mobbing	409
2. 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)	419
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	470
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.....	497
2.8.2 Führungsmodelle	504
2.8.3 Führungsgrundsätze.....	518
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
3. Betriebliche Anreizsysteme.....	562
3.1 Die Bestandteile des Arbeitsentgeltes	562
3.2 Die Arbeitsbewertung	565
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 Penumlohn	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
4. 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 D: Informationssysteme der Personalwirtschaft

1. 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
2. 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
3. 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 Personalinformationssystems	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	715
3.7.1 Indirekte Datenerfassung	717
3.7.2 Halbdirekte Datenerfassung	718
3.7.3 Direkte Datenerfassung	718
3.8 Implementierung von Personalinformationssystemen	720
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 Personalinformationssystems	722
3.8.4 Problemfelder bei der Einführung eines PIS	725
3.9 Künstliche Intelligenz bei Personalinformationssystemen	726
3.9.1 Expertensysteme	727
3.9.2 Neuronale Netze	730
3.10 Einsatzgebiete eines Personalinformationssystems	731

4. 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
5. 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 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
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 E: Neue 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 2030"	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
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 Moderne Wertvorstellung der Führungskräfte	882
2.1.4 Frauen als Vorgesetzte	884
2.1.5 Ausblick	886

2.2 Flexibilisierung und Individualisierung	886
2.2.1 Flexibilisierung und Individualisierung der Fertigung	888
2.2.2 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit	888
2.2.3 Das Senator-Programm	894
2.3 Neue Ansätze in der Vergütungspolitik	895
2.3.1 Mehr Leistungs- und Erfolgsorientierung	895
2.3.2 Projektvergütung	896
2.3.3 Vergütungsassessment.....	897
2.3.4 Skill-based-pay (Potenziallohn)	897
2.3.5 Finanzielle Anreizsysteme für Führungskräfte.....	898
2.3.6 Cafeteria-Modelle.....	900
2.3.7 Deferred Compensation (Aufgeschobene Vergütung)	902
2.3.8 Competency-based-pay	904
2.3.9 Vergütung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern	905
3. Trends in Personalmanagement und Organisation.....	906
3.1 Lean Management	906
3.1.1 Die Lean Management Kultur	907
3.1.2 Lean Management Grundsätze	907
3.1.3 Techniken des Lean Managements.....	908
3.1.4 Das Personalwesen im Lean Management	909
3.1.5 Praxisbeispiel: KVP ² -Workshops bei VW	910
3.1.6 Praxisbeispiel: Opel-Werk Eisenach	911
3.2 Qualitätsmanagement	913
3.3 Innovatives Management	914
3.4 Wissensmanagement	916
3.5 Visionäres Management	918
3.5.1 Was sind Visionen?	918
3.5.2 Komponenten einer Vision.....	920
3.5.3 Wirkungen von Visionen.....	921
3.5.4 Praxisbeispiel: Giro Sport Design	921
3.6 Chaosmanagement	922
3.6.1 Chaostheorie	922
3.6.2 Das veränderte Managementprofil	923
3.6.3 Anwendung der Erkenntnisse	924
3.7 Ganzheitliches Management	925
3.7.1 Mechanistischer Ansatz.....	925
3.7.2 Ganzheitlich-systemischer Ansatz.....	926
3.7.3 Das ganzheitliche Denken	927
3.7.4 Der Umgang mit ganzheitlichen Problemsituationen.....	932
3.7.5 Der Begriff des ganzheitlichen Managements.....	933
3.7.6 Der "Ganzheitliche Manager"	933
3.7.7 Ganzheitliche Unternehmensführung	936
4. Personalwirtschaft und Personalcontrolling.....	939
4.1 Der Controlling-Begriff.....	939
4.1.1 Zusammenhang zwischen Kontrolle und Controlling	941
4.1.2 Controlling-Ziele	941
4.1.3 Controlling-Aufgaben.....	942
4.1.4 Strategisches und Operatives Controlling	943

4.2 Der Begriff Personalcontrolling	944
4.2.1 Controlling in der Personalwirtschaft.....	945
4.2.2 Strategisches und operatives Personalcontrolling	945
4.3 Ziele, Funktionen und Aufgaben des Personalcontrolling	947
4.3.1 Die inhaltliche Beschreibung der Zieldimensionen.....	947
4.3.2 Funktionen des Personalcontrolling	949
4.3.3 Aufgaben des Personalcontrolling.....	950
4.4 Bestandteile und Instrumente des Personalcontrolling.....	953
4.4.1 Komponenten des Personalcontrolling.....	953
4.4.2 Instrumente des Personalcontrolling	955
4.4.3 Prozessorientiertes Personalcontrolling.....	965
4.5 Aspekte zur organisatorischen Einordnung und Implementierung von Personalcontrolling.....	967
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	971
Abkürzungsverzeichnis.....	973
Literaturverzeichnis.....	975
Sachwortregister.....	1005