

Personalmanagement

Träger

2021

ISBN 978-3-8006-5749-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Träger
Personalmanagement

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Personalmanagement

Grundlagen, Prozesse und Instrumente

von

Prof. Dr. Thomas Träger


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Thomas Träger lehrt an der Steinbeis-Hochschule in Berlin.

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978-3-8006-5749-0
ISBN ePDF: 978-3-8006-5750-6

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Sinzheim
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © z_wei – istockphoto.com



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Digitalisierung, Automatisierung und künstlicher Intelligenz zum Trotz bleiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource in einer Dienstleistungsgesellschaft. Geeignetes Personal zu finden, es zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden, es zu führen und seine Motivation zu nutzen: Dies sind die großen Herausforderungen der Zukunft.

Dieses kompakte Lehrbuch verfolgt den Anspruch, Studentinnen und Studenten der Wirtschaftswissenschaften sowie angrenzender Studiengänge mit den notwendigen Grundlagen des Personalmanagements vertraut zu machen und Zusammenhänge innerhalb seiner Teilbereiche herzustellen. Die konkreten Inhalte wurden für die geplanten Nutzerinnen und Nutzer des Buches wie folgt ausgewählt:

- Studentinnen und Studenten finden eine auf das Wesentliche fokussierte Darstellung, die es erlaubt, Vorlesungen parallel im Buch nachzuvollziehen oder sich konzentriert auf eine Prüfung vorzubereiten.
- Dozentinnen und Dozenten können die Gliederung des Buches für ihre Vorlesungen übernehmen. Sie erhalten vorstrukturierte Vorlesungseinheiten, ausgerichtet auf ein typisches Semester.
- Praktikerinnen und Praktiker finden geraffte Darstellungen zu personalwirtschaftlichen Teilprozessen vor. Damit können Überlegungen zum Einsatz bestimmter Instrumente im Idealfall beschleunigt werden.

Der Aufbau der Kapitel des Buches folgt stets einer gleichen Logik, die es den Lesern ermöglichen soll, schnell mit den gesuchten Inhalten zu arbeiten. Nach einer kurzen Hinführung werden die Lernziele des Kapitels dargestellt. Es folgen sodann die eigentlichen Fachinhalte: Definitionen, Beispiele und zentrale Merksätze sind hervorgehoben. Ergänzt werden die Inhalte durch Kontrollfragen. Diese Fragen eignen sich für die alleinige oder ergänzende Vorbereitung auf Klausuren im Fach Personal eines wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Bachelor-Studiengangs bzw. für Studierende, die im Nebenfach Betriebswirtschaftslehre eine Personal-Klausur ablegen müssen.

Sprache schafft Realität: Daher hätte ich gerne stets „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ sowie „Bewerberinnen und Bewerber“ etc. im Text geschrieben. Aus Gründen des Leseflusses habe ich mich im Hauptteil für ein durchgehend genutztes generisches Maskulinum

entschieden. Ich bitte alle Leserinnen und Leser, mir dies nachzusehen.

Herzlich danke ich Frau M.A. Sabrina Koch für die umfangreiche Unterstützung bei den Kapiteln Personalentwicklung und Motivation/Führung und die damit geschaffene Entlastung. Meiner Frau Kathrin M. Träger danke ich für das Korrekturlesen des Manuskripts.

Besonders danke ich auch Herrn Thomas Ammon vom Verlag Franz Vahlen für die bewährte und stets gute Zusammenarbeit, so auch wieder bei diesem Buch.

Thomas Träger
Steinbeis-Hochschule, Berlin
Thomas.Traeger@SHB-SBA.de



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Einführung in das Personalmanagement	1
1.1 Personalmanagement und seine Herausforderungen ..	2
1.2 Modernes Personalmanagement	5
1.3 Strategisches Personalmanagement	7
1.4 Operative Teilbereiche des Personalmanagements	8
1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalarbeit ..	9
1.6 Kontrollfragen	10
2. Personalbedarfsplanung	11
2.1 Aufgaben und Ziele der Personalbedarfsplanung	12
2.2 Grundmodell der Personalbedarfsplanung	13
2.3 Mitarbeitergruppen bilden	14
2.4 Prognose des Bruttopersonalbedarfs	15
2.4.1 Schätzungen	16
2.4.2 Kennzahlen	16
2.4.3 Personalbemessung	18
2.5 Analyse und Prognose des Personalbestands	19
2.5.1 Analyse Ist-Personalbestand	20
2.5.2 Prognose des Personalbestands	20
2.6 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	22
2.7 Kontrollfragen	23
3. Personalbeschaffung/Recruiting	25
3.1 Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung	25
3.2 Basis des Recruitings: Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität	26
3.3 Alternative Personalbeschaffungswege	27
3.3.1 Interne Personalbeschaffung	29
3.3.2 Externe Personalbeschaffung	31
3.4 Passives und aktives Recruiting	31
3.4.1 Passive Methoden der Personalbeschaffung	32

3.4.1.1	Initiativbewerbungen	32
3.4.1.2	Bewerberpool	32
3.4.1.3	Datenbanken für Stellengesuche	33
3.4.1.4	Klassische Stellenanzeigen	33
3.4.2	Aktive Methoden der Personalbeschaffung	35
3.4.2.1	E-Recruiting	35
3.4.2.2	Recruiting-Events	37
3.4.2.3	Active Sourcing	38
3.4.2.4	Personalberater/Headhunter	39
3.4.2.5	Nutzung von Leiharbeit	39
3.5	Annahme der Bewerbung	41
3.6	Personalbeschaffung als Prozess – die Candidate Journey	41
3.7	Kontrollfragen	43
4.	Personalauswahl	45
4.1	Aufgaben und Ziele der Personalauswahl	46
4.2	Mehrstufige Personalauswahl und Siebmodell	47
4.3	Analyse der Bewerbungsunterlagen	49
4.4	Bewerberinterview, seine Schwächen und Verbesserungen	50
4.5	Instrumente der Personalauswahl	54
4.5.1	Biografische Fragebögen	54
4.5.2	Kognitive Einzeltests	55
4.5.3	Situative Verfahren	55
4.5.4	Gruppenorientierte Verfahren	57
4.5.5	Assessment Center	57
4.5.6	Multimodales Interview	58
4.6	Auswahlentscheidung und Vertragsangebot	61
4.7	Kontrollfragen	63
5.	Arbeitszeit und Entlohnung	65
5.1	Arbeitszeitmanagement	66
5.1.1	Grundlagen des Arbeitszeitmanagements	67
5.1.2	Gesetzlicher Arbeitszeitrahmen	68
5.1.2.1	Dauer, Lage und Pausen	69
5.1.2.2	Besondere Schutzvorschriften	70
5.1.2.3	Urlaubsregelung	71
5.1.3	Arbeitszeitmodelle	72
5.1.3.1	Starres Arbeitszeitmodell	72
5.1.3.2	Gleitende Arbeitszeit	73
5.1.3.3	Vertrauensarbeitszeit	74
5.1.3.4	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	75

5.2 Entlohnung	76
5.2.1 Grundlagen der Entgeltgestaltung	76
5.2.2 Formen des Grundentgelts	78
5.2.2.1 Zeitbezogenes Entgelt	78
5.2.2.2 Akkordlohn	80
5.2.2.3 Prämienlohn	82
5.2.3 Zusätzliche Vergütungsbestandteile	83
5.2.3.1 Leistungsbezogene Zulagen	83
5.2.3.2 Bedarfsgerechte Zulagen	84
5.2.3.3 Freiwillige Zulagen und geldwerte Leistungen	84
5.2.4 Mitarbeiterbeteiligung	85
5.2.4.1 Erfolgsbeteiligung	85
5.2.4.2 Kapitalbeteiligung	86
5.2.5 Kombinationsmöglichkeiten durch Cafeteria-Systeme	87
5.3 Kontrollfragen	88
6. Personaleinsatz und -einarbeitung	89
6.1 Aufgaben und Ziele des Personaleinsatzes und der Einarbeitung	90
6.2 Aspekte des Personaleinsatzes	91
6.2.1 Kurzfristige Personaldisposition	91
6.2.2 Mittel- und langfristige Zuordnung von Mitarbeiter und Stelle	93
6.2.3 Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen	95
6.3 Personaleinarbeitung	95
6.4 Onboarding-Ansatz	97
6.5 Instrumente der Einarbeitung und Integration	99
6.5.1 Orientierungsseminare	100
6.5.2 Patenprogramme	100
6.5.3 Mentorenprogramme	101
6.5.4 Feedbackrunden	102
6.5.5 Einarbeitungsplan	102
6.6 Kontrollfragen	103
7. Personalentwicklung	105
7.1 Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung	106
7.2 Inhalte der Personalentwicklung	107
7.2.1 Qualifikation und Kompetenz	108
7.2.2 Berufsbildung	108
7.2.3 Berufsbegleitende Fortbildung	108
7.3 Modelle des Kompetenzmanagements	109
7.3.1 Klassifikation von Kompetenzmanagementmodellen	110

7.3.2	Ausgewählte Kompetenzmanagementmodelle	110
7.3.3	Kompetenzentwicklung und -messung	112
7.4	Prozess der Personalentwicklung	113
7.4.1	Analyse der betrieblichen Anforderungen	113
7.4.2	Qualifikations- und Potenzialanalyse der Mitarbeiter	113
7.4.3	Feststellung des Entwicklungsbedarfs	114
7.4.4	Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen	114
7.4.5	Kontrolle der Zielerreichung	115
7.5	Instrumente der Personalentwicklung	115
7.5.1	Wissensvermittelnde, qualifikationsorientierte Maßnahmen	115
7.5.1.1	Vier-Stufen-Methode	115
7.5.1.2	Vorlesungen und Präsenzseminare	116
7.5.1.3	E-Learning	116
7.5.2	Kompetenzorientierte Maßnahmen	117
7.5.2.1	Workshops	117
7.5.2.2	Rollenspiele	117
7.5.2.3	Planspiele	117
7.5.2.4	Serious Games	118
7.6	Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen	118
7.6.1	Interne und externe Durchführung als Wahlscheidung	118
7.6.2	Selbstorganisiertes Lernen	122
7.7	Controlling der Personalentwicklung	123
7.7.1	Kennzahlen	123
7.7.2	Modelle	124
7.7.2.1	Evaluation nach Kirkpatrick	124
7.7.2.2	Saarbrückener Human-Capital-Ansatz	126
7.8	Kontrollfragen	128
8.	Motivation und Führung des Personals	129
8.1	Grundlagen von Motivation und Führung	130
8.1.1	Menschenbilder	130
8.1.2	Motiv	134
8.1.3	Motivation und Handlung	134
8.2	Motivationstheorien	135
8.2.1	Inhaltstheorien der Motivation	135
8.2.1.1	Bedürfnispyramide von Maslow	135
8.2.1.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	137
8.2.1.3	ERG-Theorie von Alderfer	138
8.2.2	Prozesstheorien der Motivation	139
8.2.2.1	VIE-Theorie von Vroom	139

8.2.2.2	Motivationstheorie von Lawler/Porter	140
8.2.2.3	Erweitertes kognitives Motivationsmodell nach Heckhausen	142
8.3	Führungstheorien	142
8.3.1	Eigenschaftstheorien	143
8.3.1.1	Grundfaktoren nach Stogdill	143
8.3.1.2	Charisma-Theorie nach Conger/Kanungo	143
8.3.2	Verhaltenstheorien	144
8.3.2.1	Führungsstilkontinuum von Tannenbaum/Schmidt	144
8.3.2.2	Verhaltensgitter von Blake/Mouton	145
8.3.3	Situationstheorien	147
8.3.3.1	Kontingenzmodell von Fiedler	147
8.3.3.2	3D-Modell von Reddin	148
8.4	Kontrollfragen	150
9.	Personalfreisetzung	153
9.1	Aufgaben und Ziele der Personalfreisetzung	154
9.2	Gesetzliche Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung	156
9.3	Alternativen zur Personalfreisetzung	157
9.3.1	Erhöhung der Beschäftigung	158
9.3.2	Verminderung des betrieblichen Arbeitszeitangebots	159
9.3.3	Nutzung von Fluktuation und Einstellungsstopp	162
9.3.4	Einvernehmliche Personalreduktion	163
9.4	Formen und Gründe der Personalfreisetzung durch Kündigung	165
9.4.1	Formen nach der Fristigkeit	165
9.4.1.1	Ordentliche Kündigung	165
9.4.1.2	Außerordentliche Kündigung	166
9.4.2	Kündigungsgründe im KSchG	168
9.4.2.1	Personenbedingte Kündigung	168
9.4.2.2	Verhaltensbedingte Kündigung	169
9.4.2.3	Betriebsbedingte Kündigung	170
9.4.2.4	Vergleich und Prüfung bei sozial gerechtfertigter Kündigung	171
9.4.3	Formvorschriften der Kündigung	173
9.5	Anhörung der Mitarbeitervertretung, §102 BetrVG.	173
9.6	Betriebsänderung	174
9.7	Anzeigepflichtige Massenentlassung	175
9.8	Outplacement: Unterstützung betroffener Mitarbeiter	176
9.9	Kontrollfragen	179

Literatur- und Quellenverzeichnis	181
Stichwortverzeichnis	193

