
BA KOMPAKT

Reihe herausgegeben von

Martin Kornmeier, Duale Hochschule Baden-Württemberg
Mannheim, Deutschland

Die Bücher der Reihe *BA KOMPAKT* sind zugeschnitten auf das Bachelor-Studium im Studienbereich Wirtschaft an den Dualen Hochschulen und Berufsakademien. Sie erfüllen vollständig die im Curriculum zur Erlangung des Bachelor festgelegten Anforderungen (Lerninhalt, Lernmethoden, Konzeption und Ablauf der Veranstaltungen).

Die Reihe BA KOMPAKT zeichnet sich aus durch:

- Fokussierung auf die elementaren Lernziele
- Starker Praxisbezug durch konkrete Beispiele
- Einbindung von Fallstudien für Einzel- und Gruppenarbeit
- Übersichtliche, anschauliche Darstellung durch zahlreiche Kästen, Abbildungen und Tabellen
- Kontrollfragen zur Prüfung des Lernerfolgs

Doris Lindner-Lohmann • Florian Lohmann
Uwe Schirmer

Personalmanagement

4. Auflage

 Springer Gabler

Doris Lindner-Lohmann
Freiberufliche Dozentin
Rammingen, Deutschland

Florian Lohmann
Baden-Württemberg Heidenheim
Duale Hochschule
Heidenheim, Deutschland

Uwe Schirmer
Baden-Württemberg Lörrach
Duale Hochschule
Lörrach, Deutschland

ISSN 1864-0354

ISSN 2626-7799 (electronic)

BA KOMPAKT

ISBN 978-3-662-65731-7

ISBN 978-3-662-65732-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2008, 2012, 2016, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Carina Reibold

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur vierten Auflage

Die aktuellen Entwicklungen in der modernen Arbeitswelt und die damit verbundenen Diskussionen um die Rolle und die Aufgaben eines zukunftsgerichteten und wertschöpfungsorientierten Personalmanagements beschäftigen die Fachliteratur intensiv. Eine schier unüberschaubare Vielfalt an veröffentlichten Denkansätzen, neuen Modellkonzeptionen und als gültig gesetzte Paradigmenorientierungen, teilweise schon fast in „marktschreierischer“ Form, sind Ausdruck für das Suchen nach der richtigen Lösung für das Personalmanagement in diesen dynamischen und für Wissenschaftler höchst spannenden Zeiten.

Wie aber sollen Studierende, Neueinsteiger und Praktiker in dieser Situation den Überblick behalten und erkennen, was modischer Hype und was belastbare und notwendig zu beachtende Entwicklung ist? Zur Beantwortung dieser Frage soll die vierte Auflage unseres Lehrbuches Personalmanagement in der Reihe BA KOMPAKT beitragen. Wir verstehen unser Lehrbuch als Orientierungskompass, Sinnstiftung und auch als Inspiration für alle Interessierten, die sich einem durchdachten, wissenschaftlich fundierten und neuen Ideen aufgeschlossenem Personalmanagement zugewandt fühlen. Wir hoffen damit allen Lesern helfen zu können, auf der Basis gesicherter Erkenntnisse selbstständig neue Entwicklungen bewerten zu können, um daraus Schlüsse für die eigene Personalarbeit zu ziehen. Das ist unsere Vision zu diesem Lehrbuch. Dabei treibt uns auch beim Verfassen der vierten Auflage die Überzeugung, dass in einem volatilen, unsicheren, komplexen und in vielen Bereichen ambivalenten Wettbewerbsumfeld künftig nicht nur die Produkt- und Dienstleistungspolitik, sondern gerade eine fortschrittliche Personalpolitik und ein innovatives Personalmanagement über den Unternehmenserfolg entscheidet! Genau dazu wollen wir mit dem Lehrbuch einen Beitrag leisten.

Sechs Jahre nach der dritten Auflage haben sich viele neue Entwicklungen ergeben. Darauf haben wir reagiert und das Lehrbuch inhaltlich erweitert und aktualisiert, immer aber unter dem Primat, dass es noch ein einführendes, Überblick bietendes Lehrbuch bleiben soll. Wir fühlen uns bei allen Herausforderungen dem Leitmotiv der Herausgeberreihe „BA KOMPAKT“ didaktisch verpflichtet. Neu aufgenommen oder erheblich vertieft haben wir z. B. Inhalte wie Candidate Experience, Einsatz künstlicher Intelligenz in der Personalbeschaffung, New Work, Vielfalt der Arbeitsorte (innerhalb oder außerhalb des

Unternehmens, Homeoffice), Crowdfunding, New Pay, Total Rewards-Konzepte, Learning Analytics, agiles Talentmanagement, Value-creation Oriented Learning, faire Trennungskultur und People Analytics. Zudem wurde dem Thema „Personalorganisation“ ein neuer, kurzer Abschnitt gewidmet (Kap. 10).

Zur Zielgruppe der vierten Auflage gehören alle Studierende und Dozierende aus dem akademischen Bereich – sowohl betriebswirtschaftlicher als auch technischer, geisteswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Studiengänge – und alle Praktiker! Wir wünschen allen Lesern eine eingängige und inspirierende Lektüre!

Genderhinweis: Ausschließlich aus Gründen der leichteren Lesbarkeit verwenden wir in dem Buch das generische Maskulinum. Gemeint sind bei personenbezogenen Bezeichnungen stets alle Menschen jeglicher geschlechtlichen Identität und jeden Geschlechts!

Rammingen, Deutschland
Heidenheim, Deutschland
Lörrach, Deutschland
Januar 2023

Doris Lindner-Lohmann
Florian Lohmann
Uwe Schirmer

Vorwort zur dritten Auflage

Wir freuen uns sehr, dass das Lehrbuch Personalmanagement aus der Reihe BA KOMPAKT bei Studierenden und Praktikern so nachgefragt wird, dass wir nun die Möglichkeit haben, mit der dritten Auflage auf die neuesten Entwicklungen in diesem Bereich einzugehen. Wir haben die Gelegenheit genutzt und Anregungen aus Vorlesungen und Gesprächen zu Themenvertiefungen und -ergänzungen umzusetzen. Manchmal stellte uns das vor ein Dilemma, da wir nach wie vor darum bemüht sind, ein kompaktes und einführendes Lehrbuch zu verfassen. An vielen Stellen könnten problemlos noch ausführlichere Erläuterungen formuliert werden. Dafür weisen wir umfänglich auf die weiterführende Literatur hin. Wir haben uns bei der Diskussion über die Aufnahme neuer Themenfelder wieder von zwei zentralen Fragestellungen leiten lassen: Zum einen, ob es sich dabei um grundsätzliche und nachhaltige Entwicklungen im Personalmanagement handelt, oder ob es eher vorübergehende Hype-Themen sind. Zum anderen, ob das Thema für ein Basisverständnis von modernem Personalmanagement notwendig ist.

Vier Jahre nach der zweiten Auflage ist uns damit hoffentlich wieder ein aktuelles und spannendes Lehrbuch gelungen. Auch das neue Design unterstreicht unseren Anspruch zur Weiterentwicklung des Lehrbuchs. Als Themen haben wir z. B. die strategische Planung des Personalbedarfs, den Employer-Branding-Prozess, die aktuelle Mindestlohn-gesetzgebung, das HAY-Verfahren zur Arbeitsbewertung, ein ganzheitliches Vorgehen zur Entwicklung von Entgeltsystemen, das Kompetenzmanagement, adaptives Lernen mittels neuer Entwicklungen im E-Learning und Dashboards bzw. Cockpits im Personalcontrolling neu bzw. vertieft aufgenommen.

Zur Zielgruppe der dritten Auflage gehören weiterhin alle Studierenden und Dozenten an Berufsakademien, Dualen Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten – sowohl betriebswirtschaftlicher als auch technischer, geisteswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Studiengänge. Allen Lesern wünschen wir eine gute Investition in ihr Humankapital!

Heidenheim, Deutschland
Heidenheim, Deutschland
Lörrach, Deutschland
April 2016

Doris Lindner-Lohmann
Florian Lohmann
Uwe Schirmer

Vorwort zur zweiten Auflage

Die zunehmende Bedeutung des Faches Personalmanagement in der unternehmerischen Praxis und an deutschen Hochschulen haben uns motiviert, das vorliegende Lehrbuch „sanft“ zu aktualisieren und in notwendigem Maße zu erweitern, ohne aber den Charakter des Werkes im Sinne einer komprimierten Einführung in das Personalmanagement aufzugeben. Die Rückmeldungen von Studierenden und Dozenten zur ersten Auflage haben uns darin bestätigt, dass das Grundkonzept des Buches sehr gut geeignet ist, einen fundierten Einblick in diese Funktionallehre zu vermitteln.

Knapp fünf Jahre nach dem Erscheinen der ersten Auflage gibt es aber eine Vielzahl von nachhaltigen Entwicklungen im Human Resource Management, die auch in einem einführenden Lehrbuch reflektiert und sowohl Studierenden als auch an modernen Erkenntnissen interessierten Praktikern vermittelt werden müssen: Employer Branding, Social-Media-/Online-Recruiting, anonymisierte Bewerbungen, Veränderungen in der Zeitarbeit, Mindestentgelte, Kompetenzmanagement, Talentmanagement und moderne Formen im E-Learning sind wesentliche Themen, die wir im Rahmen der Überarbeitung neu aufgenommen oder deutlich erweitert haben. Zusätzlich haben wir die veranschaulichenden Praxisbeispiele und ergänzenden Hintergrundinformationen, den „Food for thought“, überall dort überarbeitet, wo dies aus Gründen der Aktualität notwendig war.

Zur Zielgruppe der zweiten Auflage des Buches „Personalmanagement“ gehören weiterhin alle Studierenden und Dozenten an Berufsakademien, Dualen Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten – sowohl betriebswirtschaftlicher als auch technischer, geisteswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Studiengänge. Wir wünschen allen Lesern des Lehrbuches eine Interesse weckende und motivierende Auseinandersetzung mit einem der spannendsten Bereiche in der Betriebswirtschaftslehre – dem Personalmanagement!

Heidenheim, Deutschland
Heidenheim, Deutschland
Lörrach, Deutschland
August 2012

Doris Lindner-Lohmann
Florian Lohmann
Uwe Schirmer

Vorwort

Im Bereich des Personalmanagements gibt es eine Vielzahl von sehr guten Lehrbüchern, die auf mehreren hundert Seiten einen umfangreichen Einblick in das Themenfeld ermöglichen. Warum nun ein weiteres Lehrbuch? Unser Anliegen ist es, mit der vorliegenden Publikation eine fundierte, aber komprimierte Einführung in das Personalmanagement zu bieten, um diese betriebswirtschaftliche Funktionallehre einem noch größeren Kreis von Interessierten, insbesondere Studenten von Bachelor-Studiengängen, zugänglich zu machen.

Der Titel des Buches „Personalmanagement“ drückt dabei unser grundsätzliches Verständnis zum Thema aus, welches in dem vorliegenden Buch zum Tragen kommt. Personalarbeit wird nicht als verwaltende (Personalwesen) oder auf wirtschaftliche Bezugsgrößen reduzierte (Personalwirtschaft) „Pflichtübung“ verstanden, sondern als aktiv zu gestaltende Führungsaufgabe gesehen, die einen erheblichen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leistet. Personal stellt „die“ Erfolgsressource dar, deren Einsatz strategieintegriert und aktiv zu planen und zu gestalten ist (Human Resources Management). Entsprechend sind in das Buch unsere Erfahrungen als Personalleiter, Personalentwickler und Berater im Personalmanagement eingeflossen, um neben dem akademischen Anspruch auch den Praxisbezug im Auge zu behalten.

Trotz seines kompakten Umfanges gibt das Lehrbuch einen Überblick zu den Rahmenbedingungen und den grundsätzlichen Zielen eines modernen Personalmanagements, um darauf aufbauend die zentralen Teilgebiete aktiver Personalarbeit zu behandeln. So werden alle notwendigen Aufgabenfelder, von der Personalbedarfsplanung und -beschaffung, über den Einsatz und die Verwaltung sowie dem Entgeltmanagement und der Personalentwicklung bis hin zum Personalabbau und dem Personalcontrolling einführend dargestellt. Damit ist es dem Leser möglich, ein Gesamtverständnis für das Themenfeld zu entwickeln, Verbindungen zwischen den Teilbereichen zu erkennen und sich gezielt auf die Prüfungen im Bachelor-Studium vorzubereiten.

Darin liegen auch die Vorteile dieses Buches, welches als einführendes Lehrbuch konzipiert ist. Es eignet sich als Basiswerk für alle Bachelorstudiengänge an Universitäten, Fachhochschulen sowie Berufsakademien und ist dabei insbesondere auf die Inhalte und

Lernanforderungen im Bachelor-Studium an den Berufsakademien in Baden-Württemberg ausgerichtet. Einschränkend ist zu ergänzen, dass auf verschiedene Teilaspekte, die aktuell im Personalmanagement diskutiert werden, nicht eingegangen werden kann. So sind z. B. Themen wie Diversity Management, Performance Improvement oder Center-Konzeptionen in der Personalorganisation usw. nicht Inhalt des Buches. Auch arbeitsrechtliche Bestimmungen können nicht abschließend diskutiert werden. Hier haben wir vor dem Hintergrund einer „BA-kompakten“ Darstellung eine notwendige didaktische Reduktion vornehmen müssen, um die grundsätzliche Zielsetzung des Lehrbuches nicht zu verwässern und dem nicht einschlägig vorgebildeten Leser eine Hinführung zum Thema zu ermöglichen. Dieser Zweck wird auch durch die Vielzahl an veranschaulichenden Abbildungen, unternehmerischen Praxisbeispielen und vertiefenden Einschüben (Hintergrundwissen) unterstützt. Jedes Kapitel endet mit Kontrollfragen, um es dem Studierenden zu ermöglichen, seinen Kenntnisstand zu überprüfen und einen Hinweis zu möglicherweise nochmals zu vertiefenden Abschnitten zu erhalten.

Zur Zielgruppe von „Personalmanagement“ gehören alle Studierenden und Dozenten der Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten – sowohl betriebswirtschaftlicher als auch technischer, geisteswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Studiengänge. Jede Führungskraft benötigt ein solides Wissen zum Thema Personal und Führung.

Als Unterstützung für Dozenten und Interessierte stellen wir auf der Webseite www.springer.com/978-3-7908-2013-3 Auszüge aus dem Buch sowie verschiedene Abbildungen zum Download zur Verfügung.

Wir wünschen allen Lesern des Lehrbuches „Personalmanagement“ eine interessante, fordernde, aber hoffentlich auch kurzweilige Einführung in ein aus unserer Sicht sehr spannendes Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre.

Heidenheim, Deutschland
Heidenheim, Deutschland
Lörrach, Deutschland
Oktober 2007

Doris Lindner-Lohmann
Florian Lohmann
Uwe Schirmer

Inhaltsverzeichnis

1	Ziele, Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements	1
1.1	Ziele des Personalmanagements	1
1.1.1	Wirtschaftliche Ziele	2
1.1.2	Nachhaltigkeitsziele.	2
1.1.3	Soziale Ziele.	4
1.1.4	Individuelle Ziele.	4
1.2	Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements.	6
1.3	Kontrollfragen	7
	Literatur.	8
2	Rahmenbedingungen der Personalpolitik	9
2.1	Überblick	9
2.2	Wertewandel.	10
2.3	Demografische Entwicklung	12
2.4	Politik/Staat	14
2.5	Entwicklung zu einer nachhaltigen Wirtschaft	16
2.6	Umfelddynamik und Globalisierung	18
2.7	Digitalisierung und technologische Innovationen	20
2.8	Zusammenfassung	25
2.9	Kontrollfragen	25
	Literatur.	26
3	Personalbedarfsplanung.	29
3.1	Einordnung der Personalbedarfsplanung.	29
3.2	Vorgehensweise	31
3.2.1	Einflussgrößen	32
3.2.2	Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs	34
3.2.2.1	Methoden der qualitativen Personalbedarfsplanung.	34
3.2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung.	37
3.2.3	Bestimmung des Nettopersonalbedarfs	42
3.3	Strategische Planung des langfristigen Personalbedarfs	43

3.4	Rechtliche Aspekte.	44
3.5	Zusammenfassung	45
3.6	Kontrollfragen	46
	Literatur.	46
4	Personalbeschaffung.	49
4.1	Rahmenbedingungen der Personalbeschaffung	49
4.2	Personalmarketing und Employer Branding	50
4.2.1	Employer-Branding-Prozess	50
4.2.1.1	Analysephase	51
4.2.1.2	Planungsphase	52
4.2.1.3	Durchführungsphase	53
4.2.1.4	Kontrollphase.	53
4.2.2	Maßnahmen im Rahmen des Personalmarketings.	55
4.3	Personalauswahl.	58
4.3.1	Prozessüberblick	58
4.3.2	Anforderungsprofil.	60
4.3.3	Wege der Personalbeschaffung	63
4.3.3.1	Interne Personalrekrutierung	63
4.3.3.2	Externe Personalrekrutierung	65
4.3.4	Bewerbungsunterlagen.	70
4.3.5	Auswahlverfahren	77
4.3.5.1	Vorstellungsgespräch.	77
4.3.5.2	Testverfahren	81
4.3.5.3	Assessment-Center	82
4.4	Rechtliche Aspekte.	88
4.5	Zusammenfassung	90
4.6	Kontrollfragen	91
	Literatur.	92
5	Personaleinsatz und -verwaltung.	97
5.1	Handlungsfelder des Personaleinsatzes	97
5.2	Arbeitsaufnahme	98
5.3	Arbeitsinhalt und -bedingungen.	100
5.3.1	Arbeitsteilung.	100
5.3.2	Aufgabenerweiterung.	102
5.3.3	Verbesserung der Arbeitsbedingungen.	105
5.3.4	Arbeitszeit	107
5.3.4.1	Bewertung flexibler Arbeitszeit aus der Sicht der Beteiligten	108
5.3.4.2	Modelle flexibler Arbeitszeit	108
5.3.5	Unterschiedliche Konstellationen des Arbeitsverhältnisses.	113

5.4	Arbeitsort	116
5.4.1	Arbeitsplatz im eigenen Zuhause (Homeoffice)	117
5.4.2	Arbeitsplatz im Unternehmen	118
5.4.2.1	Arbeitsplatz im Inland	118
5.4.2.2	Arbeitsplatz im Ausland	120
5.4.3	Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens und eigenen Zuhauses	121
5.5	Kernpunkte der Personalverwaltung	123
5.6	Rechtliche Aspekte.	124
5.7	Zusammenfassung	125
5.8	Kontrollfragen	127
	Literatur.	127
6	Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik	131
6.1	Einordnung des Entgeltmanagements	131
6.2	Entgeltmanagement und Entgeltpolitik	132
6.3	Lohnkonflikt und Lohngerechtigkeit	133
6.3.1	Lohnkonflikt.	133
6.3.2	Operative Gerechtigkeitsfaktoren zur Entgeltdifferenzierung	138
6.4	Anforderungsbezogene Entlohnung.	138
6.4.1	Vorgehen der Arbeitsbewertung.	139
6.4.2	Verfahren der Arbeitsbewertung	140
6.4.2.1	Summarische Verfahren	140
6.4.2.2	Analytische Verfahren.	143
6.4.2.3	HAY-Stellenwert-Profil-Methode als Mischform	146
6.5	Leistungsgerechte Entlohnung und Lohnformen.	148
6.5.1	Normalleistung, Leistungsgrad und Lohnstückkosten.	148
6.5.2	Zeitlohn	149
6.5.2.1	Reiner Zeitlohn	149
6.5.2.2	Zeitlohn mit Leistungszulage	150
6.5.3	Leistungslohn.	150
6.5.3.1	Akkordlohn	150
6.5.3.2	Prämienlohn.	154
6.5.3.3	Pensumlohn	156
6.6	Mitarbeiterbeteiligung	156
6.6.1	Erfolgsbeteiligung	156
6.6.1.1	Bemessungsgrundlagen	157
6.6.1.2	Entscheidungsbaum der Erfolgsbeteiligung	159
6.6.2	Kapitalbeteiligung	160
6.6.2.1	Fremdkapitalbeteiligung	160
6.6.2.2	Eigenkapitalbeteiligung.	161
6.7	Sozialgerechtigkeit und statusbezogene Entlohnung.	163
6.8	Markt- und qualifikationsbezogene Entlohnung	164

6.9	Variable Vergütung für Führungskräfte	165
6.10	Betriebliche Sozialpolitik	171
6.10.1	Gesetzliche Sozialleistungen	171
6.10.2	Tarifliche Sozialleistungen	173
6.10.3	Freiwillige Sozialleistungen	173
6.11	Flexible Entgeltgestaltung – Cafeteria-System	174
6.12	Einführung von Entgeltsystemen in der Praxis	175
6.13	Integriertes Anreizsystem – Total-Rewards-Konzept	177
6.14	New Pay im Kontext von New Work	178
6.15	Rechtliche Aspekte	180
6.16	Zusammenfassung	181
6.17	Kontrollfragen	182
	Literatur	185
7	Personalentwicklung	191
7.1	Einordnung der Personalentwicklung	191
7.2	Grundlagen der Personalentwicklung	192
7.2.1	Verständnis Personalentwicklung	192
7.2.2	Ziele moderner Personalentwicklung	195
7.2.3	Kernprozess der Personalentwicklung	197
7.2.4	Träger der Personalentwicklung	198
7.2.5	Erfolgsdeterminanten betrieblicher Personalentwicklung	198
7.3	Strategische Bedarfsanalyse in der Personalentwicklung	201
7.3.1	Analyse normativer Grundsätze und strategischer Pläne	201
7.3.2	Balanced Scorecard	201
7.3.3	Kompetenzmanagement	203
7.4	Interventionsfelder der Personalentwicklung	207
7.4.1	Berufsausbildung im dualen System	207
7.4.1.1	Institutionelle Dualität der Lernorte	207
7.4.1.2	Ziel und Gegenstand der dualen Ausbildung	210
7.4.1.3	Eignungsvoraussetzungen zur Ausbildung und Ausbildungsvertrag	210
7.4.1.4	Planung und Durchführung der Ausbildung	211
7.4.1.5	Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen	213
7.4.1.6	Beendigung der Ausbildung	215
7.4.2	Fort- und Weiterbildung	215
7.4.2.1	Kernaufgabe der Weiterbildung	215
7.4.2.2	Operative Bildungsbedarfsanalyse	217
7.4.2.3	Lernziele und Bedarfsdeckung im Überblick	219
7.4.2.4	On-the-job-Lernmethoden	220
7.4.2.5	Off-the-job-Lernmethoden	224
7.4.2.6	Interne und externe Fortbildung	232

7.4.2.7	Auswahl externer Trainer und Institute	233
7.4.2.8	Konzeption eigener Seminare	234
7.4.2.9	Transferproblematik in der Weiterbildung.	234
7.4.3	Talentmanagement und Personalförderung	236
7.4.3.1	Fördergespräch.	238
7.4.3.2	Potenzialanalyse	239
7.4.3.3	Personalkonferenz	241
7.4.3.4	Fördermaßnahmen	242
7.4.3.5	Rückzahlungsvereinbarungen	244
7.4.3.6	Gewinner- und Verliererproblematik.	246
7.5	Bildungscontrolling	247
7.5.1	Pädagogisches Bildungscontrolling.	248
7.5.2	Ökonomisches Bildungscontrolling.	249
7.5.3	Ganzheitliches Modell zum Bildungscontrolling	254
7.5.4	Learning Analytics in der Personalentwicklung	255
7.6	Paradigmenwechsel zur agilen Personalentwicklung	258
7.6.1	Ursachen für die agile PE-Transformation	259
7.6.2	Neue Rollen in der agilen Personalentwicklung	260
7.6.3	Agile und konnektivistische Lernmethoden	261
7.6.4	Agiles Talentmanagement	263
7.7	Rechtliche Aspekte.	266
7.8	Zusammenfassung	268
7.9	Kontrollfragen	269
	Literatur.	272
8	Personalabbau	283
8.1	Anlässe und Ablauf der Personalfreisetzung	283
8.2	Rechtliche Grundlagen.	285
8.3	Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Reduktion direkten Personalabbaus.	286
8.4	Direkter Personalabbau	289
8.4.1	Betriebsbedingte Kündigungen	290
8.4.2	Möglichkeiten zur Abfederung der Auswirkungen direkten Personalabbaus.	292
8.4.2.1	Mitteilung der Kündigung	293
8.4.2.2	Einzel-Outplacement	294
8.4.2.3	Gruppen-Outplacement und Beschäftigungsgesellschaft.	296
8.4.3	Hohe Bedeutung einer fairen Trennungskultur für die Unternehmen.	297
8.5	Zusammenfassung	298
8.6	Kontrollfragen	299
	Literatur.	300

9 Personalcontrolling	301
9.1 Einordnung des Personalcontrollings	301
9.2 Ansätze des Personalcontrollings und deren Umsetzung	302
9.2.1 Personalcontrolling als Teil der kennzahlengetriebenen Unternehmenssteuerung.....	302
9.2.1.1 Kennzahlen in der personalwirtschaftlichen Diskussion	303
9.2.1.2 Auswertung personalwirtschaftlicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme	305
9.2.1.3 People Analytics	306
9.2.2 Personalcontrolling als Teil des Qualitätsmanagements	308
9.2.3 Personalcontrolling als Teil des Risikomanagements	309
9.2.4 Personalcontrolling als Teil des Wertmanagements.....	311
9.3 Zusammenfassung	313
9.4 Kontrollfragen	314
Literatur.....	315
10 Personalorganisation	317
10.1 Einordnung der Personalorganisation	317
10.2 Einordnung des Personalwesens in die Unternehmensorganisation	319
10.3 Strukturierung des Personalbereichs	321
10.3.1 Traditionelle Organisationsformen	321
10.3.1.1 Funktionalorganisation	321
10.3.1.2 Objektorganisation.....	322
10.3.1.3 Matrixorganisation (Kombinationsformen).....	322
10.3.2 Neue Organisationsformen	323
10.3.2.1 Center-Modelle	323
10.3.2.2 HR-Business Partner	325
10.3.2.3 Projektorganisation	328
10.3.2.4 Outsourcing	331
10.4 Zusammenfassung	332
10.5 Kontrollfragen	334
Literatur.....	334
Lösungen zu den Kontrollfragen	337
Stichwortverzeichnis	353

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment-Center
ADS	Antidiskriminierungsstelle des Bundes
AEntG	Arbeitnehmerentsendegesetz
AEVO	Ausbildereignungsverordnung
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AN	Arbeitnehmer
Anm.	Anmerkung
AT	Außertariflich
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
AR	Augmented Reality
BA	Business Administration
BAG	Bundesarbeitsgericht
BBG	Beitragsbemessungsgrenze
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrAVG	Betriebsrentengesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BPB	Bruttopersonalbedarf
BR	Betriebsrat
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CBT	Computer Based Training
CSR	Corporate Social Responsibility
CV	Curriculum Vitae
CVA	Cash Value Added

DB	Der Betrieb
DCF	Discounted Cash-Flow
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-HRM	Electronic Human Resources Management
EntgTranspG	Entgelttransparenzgesetz
ERA	Entgeltrahmenabkommen
ESN	Enterprise Social Network
ESS	Employee Self Service
ETV	Entgelttarifvertrag
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EVA	Economic Value Added
FK	Führungskraft
FKE	Führungskräfteentwicklung
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRV	Gesetzliche Rentenversicherung
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
HWK	Handwerkskammer
IAB	Institut für Arbeits- und Berufsforschung
iGZ e. V.	Interessengemeinschaft Zeitarbeit e. V.
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
iwd	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KG	Kommanditgesellschaft
KI	Künstliche Intelligenz
KODE	Kompetenz, Diagnostik und Entwicklung
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicators
LPI	Leitfaden zur qualitativen Personalplanung bei technischen Innovationen
MA	Mitarbeiter
MBA	Master of Business Administration
MiLoG	Mindestlohngesetz
MOOC	Massive Open Online Course
MTV	Manteltarifvertrag
NPN	Netto-Programmnutzen
NRW	Nordrhein-Westfalen

OC	Orientierungscenter
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OKR	Objectives, Key Results
PE	Personalentwicklung
PIS	Personalinformationssystem(e)
PM	Personalmanagement
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V.
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
ROI	Return on Investment
SGB	Sozialgesetzbuch
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TED	Technology, Entertainment, Design
TOEFL	Test of English as a Foreign Language
TVG	Tarifvertragsgesetz
VcOL	Value-creation Oriented Learning
Verf.	Verfasser
VOBS	Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen
VorstAG	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütungen
VR	Virtual Reality
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
WBT	Web Based Training
WLAN	Wireless Local Area Network
WoL	Working out Loud

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Mitarbeiterverhalten zur Erreichung wirtschaftlicher Zielsetzungen. (Quelle: Jung 2017, S. 13)	3
Abb. 2.1	Personalarbeit und Wertewandel. (Quelle: eigene Darstellung)	12
Abb. 2.2	Personalarbeit und demografischer Wandel. (Quelle: eigene Darstellung)	14
Abb. 2.3	Personalarbeit und die Rolle der Politik. (Quelle: eigene Darstellung)	16
Abb. 2.4	Personalarbeit und Nachhaltigkeit. (Quelle: eigene Darstellung)	18
Abb. 2.5	Personalarbeit und Internationalisierung. (Quelle: eigene Darstellung)	20
Abb. 2.6	Einfluss neuer Technologien auf das Personalmanagement. (Quelle: DGFP 2004, S. 7; aktualisiert und erweitert)	22
Abb. 2.7	Personalarbeit und Digitalisierung. (Quelle: eigene Darstellung)	24
Abb. 3.1	Personalplanungssystem im Überblick. (Quelle: in Anlehnung an Horsch 2003, S. 136)	30
Abb. 3.2	Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung. (Quelle: in Anlehnung an Ridder 2013, S. 95)	32
Abb. 3.3	Ablaufschema der qualitativen Personalbedarfsplanung. (Quelle: Drumm 2008, S. 207)	34
Abb. 3.4	Abzufragende Themenbereiche des LPI-Schemas. (Quelle: in Anlehnung an Sonntag et al. 1989, S. 95 ff.)	36
Abb. 3.5	Aufteilung der Auftragszeit. (Quelle: REFA 1992, S. 42)	41
Abb. 3.6	Berechnung des Reservebedarfs. (Quelle: Horsch 2003, S. 142; leicht modifiziert und aktualisiert)	42
Abb. 3.7	Berechnung des Nettopersonalbedarfs. (Quelle: Mag 1998, S. 52; leicht modifiziert und aktualisiert)	43
Abb. 4.1	Marketing-Mix für zwei Anspruchsgruppen des Personalmarketing. (Quelle: eigene Zusammenstellung)	57
Abb. 4.2	Phasen des Rekrutierungsverfahrens. (Quelle: eigene Darstellung)	59
Abb. 4.3	Aufbau eines Anforderungsprofils. (Quelle: in Anlehnung an Beck 2003, S. 24)	61

Abb. 4.4	Entscheidungskriterien für interne oder externe Personalakquise. (Quelle: Lueger 1996a, S. 357 f.; modifiziert)	64
Abb. 4.5	Beispiel einer Betriebsvereinbarung für eine innerbetriebliche Stellenausschreibung. (Quelle: eigene Zusammenstellung)	65
Abb. 4.6	Merkmale einer Stellenanzeige. (Quelle: in Anlehnung an Lueger 1996a, S. 351 f.; erweitert)	66
Abb. 4.7	Ursachen für Beurteilungsfehler. (Quelle: in Anlehnung an Bröckermann 2021, S. 176)	78
Abb. 4.8	Aufbau des multimodalen Interviews. (Quelle: in Anlehnung an Schuler 2002, S. 188 ff.)	80
Abb. 4.9	Ablauf eines Assessment-Centers. (Quelle: Jeserich 1989, S. 35)	83
Abb. 4.10	Übungen im Assessment-Center. (Quelle: Ridder 2013, S. 110 f.)	84
Abb. 5.1	Elemente des Personaleinsatzes. (Quelle: eigene Darstellung)	98
Abb. 5.2	Kosten bei unterschiedlichem Grad an Arbeitsteilung. (Quelle: in Anlehnung an Reichwald und Piller 2006, S. 92; vereinfacht)	101
Abb. 5.3	Vor- und Nachteile von Arbeitsteilung. (Quelle: in Anlehnung an Olfert 2019, S. 214; erweitert)	102
Abb. 5.4	Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitstrukturen. (Quelle: Berthel und Becker 2022, S. 837; verkürzt)	109
Abb. 5.5	Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung. (Quelle: Oechler und Paul 2019, S. 258; modifiziert)	110
Abb. 6.1	Gestaltungsrahmen des Entgeltsystems. (Quelle: in Anlehnung an Jung 2017, S. 562 sowie Stock-Homburg und Groß 2019, S. 463; modifiziert)	133
Abb. 6.2	Gerechtigkeitsdimensionen. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Huf 2014, S. 57 ff.)	135
Abb. 6.3	Gesamtstruktur des relativen, gerechten Lohns. (Quelle: eigene Darstellung)	138
Abb. 6.4	Verfahren der Arbeitsbewertung. (Quelle: Jung 2017, S. 566)	141
Abb. 6.5	Genfer- und REFA-Schema der Anforderungsarten. (Quelle: in Anlehnung an Schettgen 1996, S. 120; modifiziert)	143
Abb. 6.6	Beispiel Rangreihenverfahren mit ungebundener Gewichtung. (Quelle: eigene Darstellung)	144
Abb. 6.7	Übersicht zentrale Lohnformen. (Quelle: in Anlehnung an Hentze und Graf 2005, S. 116; leicht modifiziert)	148
Abb. 6.8	Zusammensetzung Prämienlohn. (Quelle: in Anlehnung an Fempfel et al. 2002, S. 58; modifiziert)	155
Abb. 6.9	Entscheidungsbaum Mitarbeiterbeteiligung. (Quelle: eigene Darstellung)	159
Abb. 6.10	Vergütungsbestandteile für AT-Kräfte. (Quelle: eigene Darstellung)	166

Abb. 6.11	Zusammenhang zwischen Performance und Bonusverlauf. (Quelle: in Anlehnung an Bühner 2005, S. 172; Becker und Kramarsch 2006, S. 39; modifiziert)	167
Abb. 6.12	Entgeltssystem in der Praxis. (Quelle: eigene Darstellung)	176
Abb. 6.13	Total-Rewards-Modell. (Quelle: eigene Darstellung)	177
Abb. 7.1	Teilbereiche der Personalentwicklung. (Quelle: in Anlehnung an Olfert 2019, S. 444; modifiziert)	194
Abb. 7.2	Arten der Wertschöpfung durch Personalentwicklung. (Quelle: eigene Darstellung)	195
Abb. 7.3	Prozessmodell der Personalentwicklung. (Quelle: in Anlehnung an Solga et al. 2011, S. 24; modifiziert)	197
Abb. 7.4	Strategische Personalentwicklung – Analyse normativer Pläne. (Quelle: eigene Darstellung)	202
Abb. 7.5	Ursachen-Wirkungskette und PE-Scorecard in der BSC. (Quelle: eigene Darstellung)	203
Abb. 7.6	Zentrale Prozessschritte im Kompetenzmanagement. (Quelle: North und Reinhardt 2003, S. 1375; angepasst)	205
Abb. 7.7	Ausschnitt aus einem hierarchischen Kompetenzkatalog. (Quelle: eigene Darstellung)	206
Abb. 7.8	Ziele der Weiterbildung. (Quelle: eigene Darstellung)	216
Abb. 7.9	Qualitative Bildungsbedarfsanalyse. (Quelle: eigene Darstellung)	218
Abb. 7.10	Wesentliche Formen des E-Learnings. (Quelle: eigene Darstellung)	228
Abb. 7.11	Lerntransfersicherung. (Quelle: in Anlehnung an Berthel und Becker 2022, S. 675)	235
Abb. 7.12	Integriertes Talentmanagement. (Quelle: Schirmer 2011, S. 3; leicht modifiziert)	237
Abb. 7.13	Prozess der Personalförderung. (Quelle: eigene Darstellung)	238
Abb. 7.14	Organigramm-Ausschnitt mit Potenzialplanung und Ampelsystem. (Quelle: eigene Darstellung)	241
Abb. 7.15	Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte. (Quelle: eigene Darstellung)	243
Abb. 7.16	Grundsätze für die Bindungsdauer in Rückzahlungsvereinbarungen. (Quelle: nach Poeche 2021a, S. 2450)	246
Abb. 7.17	Input- und outputbezogene Kennzahlen im Bildungscontrolling. (Quelle: in Anlehnung an Schulte 2020, S. 118 ff.)	251
Abb. 7.18	ROI-Ermittlung von Bildungsinvestitionen. (Quelle: in Anlehnung an Phillips und Schirmer 2008, S. 23; modifiziert)	252
Abb. 7.19	Beispielhafter ROI-Bericht. (Quelle: eigene Darstellung)	253
Abb. 7.20	Reifegrad von Learning Analytics. (Quelle: auf der Basis von Lanquillon und Mallow 2015, S. 56; datentreiber 2021; Loscher 2021, S. 49)	257

Abb. 7.21	Megatrends als Einflussfaktoren für die Personalentwicklung. (Quelle: eigene Darstellung)	259
Abb. 7.22	Agiles Talentmanagement. (Quelle: eigene Darstellung)	264
Abb. 8.1	Ablaufschema des Personalabbaus. (Quelle: eigene Darstellung)	284
Abb. 8.2	Wesentliche Bestimmungen des kollektiven Arbeitsrechts. (Quelle: eigene Darstellung)	285
Abb. 8.3	Alternativen zum direkten Personalabbau. (Quelle: RKW 1996, S. 208; leicht modifiziert)	286
Abb. 8.4	Mögliche Inhalte eines Interessenausgleichs. (Quelle: Althaus 2003, S. 356)	291
Abb. 8.5	Mögliche Inhalte eines Sozialplans. (Quelle: Althaus 2003, S. 357; verkürzt)	292
Abb. 10.1	Einordnung des Personalwesens. (Quelle: in Anlehnung an Scholz und Scholz 2019, S. 46 f.)	319
Abb. 10.2	Funktionsorientierte Gliederung des Personalwesens. (Quelle: in Anlehnung an Scholz und Scholz 2019, S. 46 f.)	321
Abb. 10.3	Objektorientierte Gliederung des Personalwesens. (Quelle: eigene Darstellung)	322
Abb. 10.4	Personalwesen in einer Matrixorganisation. (Quelle: eigene Darstellung)	323
Abb. 10.5	Personalwesen als Wertschöpfungscenter. (Quelle: eigene Darstellung)	324
Abb. 10.6	HR-Business Partner. (Quelle: in Anlehnung an Trost 2018, S. 354)	325
Abb. 10.7	Beispielhafte Formen der Projektorganisation des Personalwesens. (Quelle: in Anlehnung an Bühner 2005, S. 389)	328
Abb. 10.8	Formen des Outsourcing im Personalwesen. (Quelle: in Anlehnung an Meckl 1999, S. 12)	332