

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	13
	Silke Michalk und Peter Nieder	
1.1	Ausgangssituation	14
1.2	Zielgruppe des Buches	15
1.2.1	Personalführung/Mitarbeiterführung/Gesprächsführung	16
1.2.2	Von der Einstellung bis zur Entlassung	17
1.2.3	Aufbau des Buches	19
2	Arbeitsrechtliche Grundlagen	23
	Silke Michalk	
2.1	Einführung	23
2.2	Beteiligung des Betriebsrats	24
2.2.1	Mitbestimmung	26
2.2.2	Zustimmungsverweigerung und Widerspruch	27
2.2.3	Beratung	28
2.2.4	Anhörung	28
2.2.5	Unterrichtung	28
2.3	Von der Bewerbung bis zur Einstellung	29
2.3.1	Personalanforderung	29
2.3.2	Personalsuche	29
2.3.3	Das Vorstellungsgespräch	30
2.3.4	Zustimmung des Betriebsrats zur Einstellung	32
2.4	Der Vertrag	32
2.4.1	Vorbemerkung	32
2.4.2	Leiharbeit	33
2.4.3	Dienst- und/oder Werkvertrag	34
2.4.4	Form des Vertrags	35
2.5	Ein »Neuer« kommt: Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis	36

2.5.1	Unterrichtung über den Arbeitsplatz	36
2.5.2	Art der Arbeitsleistung	36
2.5.3	Ort der Arbeit	37
2.6	Arbeitszeit	38
2.6.1	Dauer der Arbeitszeit	38
2.6.2	Lage der Arbeitszeit	40
2.6.3	Urlaub, Sonderurlaub, Freistellung, Erziehungsurlaub	40
2.7	Lohnzahlung	41
2.7.1	Lohn ohne Arbeitsleistung	41
2.7.2	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	42
2.8	Disziplinarmaßnahmen	43
2.8.1	Ermahnung	43
2.8.2	Abmahnung	44
2.9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	45
2.9.1	Möglichkeit der Kündigung	46
2.9.2	Grund der Kündigung	46
2.9.3	Frist der Kündigung	47
2.9.4	Kündigungsschutz	48
2.10	Nachvertragliche Pflichten	49
2.11	Fazit	50

3 Demografischer Wandel: Ältere Mitarbeiter im Unternehmen

Uwe Brandenburg

3.1	Die demografische Herausforderung	53
3.2	Wer ist »älterer Arbeitnehmer«?	55
3.3	Das Bild vom älteren Mitarbeiter	55
3.4	Altern und Leistungsfähigkeit	56
3.5	Zentrale Handlungsfelder	60
3.5.1	Unternehmenskultur	61
3.5.2	Altersgerechte Führung	63
3.5.3	Talentmanagement	65
3.5.4	Nachfolgemanagement	65
3.5.5	Wissensbewahrung	65
3.5.6	Gestaltung der Arbeit	66
3.5.7	Personaleinsatz und Arbeitsorganisation	69
3.5.8	Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung	71
3.6	Auch Eigenverantwortung ist gefragt	75
3.7	Die »Älteren« werden gebraucht	76

4 Das Konzept Diversity-Management 77

Silke Michalk

- 4.1 Was bedeutet Diversity? 77
- 4.2 Warum sollen sich Unternehmen mit Diversity beschäftigen? 80
- 4.3 Unter welchen Gesichtspunkten wird Diversity-Management in Unternehmen gesehen? 83
 - 4.3.1 Anti-Diskriminierungspolitik 84
 - 4.3.2 Personalbeschaffung 87
 - 4.3.3 Interne Zusammenarbeit 89
 - 4.3.4 Vertrieb und Marketing 91
- 4.4 Überblick über Diversity-Management-Konzepte und -Anwendungen 92
- 4.5 Wie kann ein Unternehmen Diversity-Management betreiben? 96
 - 4.5.1 Zielvereinbarungen für Diversity-Management 97
 - 4.5.2 Personalrekrutierung 99
 - 4.5.3 Qualifikation 101
 - 4.5.4 Führung 101
 - 4.5.5 Zusammenarbeit/Konfliktmanagement 102
 - 4.5.6 Erfolgsmessung 104
- 4.6 Fazit 105

5 Das Konzept »Work-Life-Balance« 109

Peter Nieder und Silke Michalk

- 5.1 Einleitung 109
- 5.2 Was ist WLB? 110
- 5.3 Warum ist WLB wichtig? 113
- 5.4 Wie lässt sich WLB realisieren? 116
 - 5.4.1 Verbesserung der Arbeitssituation 117
 - 5.4.2 Verbesserung der Lebenssituation 130
- 5.5 Fazit 138

6 Personalauswahlverfahren 141

Marc Siemssen

- 6.1 Einführung 141
- 6.2 Vorbereitung der Personalsuche und -auswahl 142
 - 6.2.1 Welche Qualifikationen erfordert die zu besetzende Position? 142

- 6.2.2 Die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil 144
- 6.2.3 Weitere Überlegungen zur Vorbereitung 145
- 6.3 Auswahlverfahren in der Übersicht 147
 - 6.3.1 Möglichkeiten der Vorauswahl 147
 - 6.3.2 Das Bewerbungsgespräch als Methode der Personalauswahl 149
- 6.4 Kurze Darstellung verschiedener Methoden der Eignungsdiagnostik 150
 - 6.4.1 Die verschiedenen Testarten 151
 - 6.4.2 Unterstützende Methoden 152
- 6.5 Das Assessment-Center als besondere Form der Personalauswahl 153
 - 6.5.1 Allgemeines zum Assessment-Center 154
 - 6.5.2 Genereller Ablauf einer Konzeption 156
- 6.6 Fazit 158

7 Einführungskonzept für neue Mitarbeiter am Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG 161

Christine Wegerich

- 7.1 Zielsetzung eines Einführungsprogramms neuer Mitarbeiter 161
 - 7.1.1 Das Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen AG 161
 - 7.1.2 »Herzlich willkommen bei Heidelberg!« ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter 162
 - 7.1.3 Mitarbeiter- und Feedbackgespräche 162
 - 7.1.4 Ausweitung der bisherigen Zielgruppe 163
- 7.2 Ein Baukastensystem zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter 163
- 7.3 Vor Arbeitsbeginn im Unternehmen 163
 - 7.3.1 Individuelle Vorbereitung für die Führungskraft 165
- 7.4 Arbeitsbeginn eines Mitarbeiters 165
 - 7.4.1 Der »erste Tag« 165
 - 7.4.2 Die Checklisten zur Einarbeitung 165
 - 7.4.3 Der Einarbeitungsplan als Grundlage für das Einarbeitungsgespräch 166
 - 7.4.4 Ein »Pate« als Begleiter des Prozesses 166
- 7.5 Die Medienbox als wesentlicher Bestandteil des Baukastensystems 169
 - 7.5.1 Das Unternehmensquiz 169
 - 7.5.2 Aufbau fachlicher Kompetenzen 170
 - 7.5.3 Selbstlernangebote 170

- 7.5.4 Der Einführungstag: Werksführung und Netzwerkbildung 171
- 7.6 Regelmäßige Feedbackgespräche 172
- 7.7 Überleitung in den regulären Führungsprozess 173
- 7.8 Der internationale Ansatz des Programms 174
- 7.9 Verschiedene Methoden zur Erfolgskontrolle 174

8 Grundlagen der Personalentwicklung 177

Helmut Brüggemann

- 8.1 Zum begrifflichen Verständnis 177
- 8.2 Verantwortlichkeit für Personalentwicklung 179
- 8.3 Bewusste Personalentwicklung 180
 - 8.3.1 Auswirkungen auf die Persönlichkeit 180
 - 8.3.2 Auswirkungen auf die Motivation 181
- 8.4 Bedarfsgerechte Personalentwicklung 182
- 8.5 Zielgruppen der Personalentwicklung 183
- 8.6 Arbeitsfelder der Personalentwicklung 184
- 8.7 Arten und Methoden der Personalentwicklung 186
 - 8.7.1 Seminare, Trainings 186
 - 8.7.2 Workshops 187
 - 8.7.3 Formen der Großgruppeninterventionen 187
 - 8.7.4 Coaching 189
 - 8.7.5 Mediation 190
 - 8.7.6 Salutogenese 191
 - 8.7.7 Erlebnispädagogische Ansätze 192

9 Alternsgerechte Personalentwicklung 195

Astrid Rimbach

- 9.1 Einleitung 195
- 9.2 Handlungsfelder einer alternsgerechten Personalentwicklung 196
 - 9.2.1 Altersstrukturanalyse 197
 - 9.2.2 Arbeitsfähigkeit 198
 - 9.2.3 Alternsgerechte Laufbahngestaltung 202
 - 9.2.4 Arbeitszeitgestaltung 204
 - 9.2.5 Personaleinsatz und Arbeitsorganisation 205
 - 9.2.6 Alternsgerechte Arbeitsgestaltung 209
 - 9.2.7 Weiterbildung und Wissenstransfer 211
 - 9.2.8 Arbeits- und Gesundheitsschutz 215

- 9.2.9 Betriebliche Gesundheitsförderung 216
- 9.2.10 Alternsgerechtes Führen 218
- 9.3 Ausblick 219
- 9.4 Fachliche Kooperationen, Netzwerke und Initiativen 221

10 Die Mitarbeiterbeurteilung 223

Hans-Günter Fricke

- 10.1 Abgrenzung des Begriffs Mitarbeiterbeurteilung 223
 - 10.1.1 Beurteilungsbegriffe bzw. -arten 223
 - 10.1.2 Ziele und Aufgaben der Mitarbeiterbeurteilung 224
 - 10.1.3 Einflussvariablen auf die Beurteilung 226
- 10.2 Anforderungen an ein Beurteilungssystem 226
 - 10.2.1 Akzeptanz 227
 - 10.2.2 Praktische Durchführbarkeit 227
 - 10.2.3 Objektivität 228
- 10.3 Bewertung von Beurteilungssystemen 229
 - 10.3.1 Vorteile von Beurteilungssystemen 229
 - 10.3.2 Nachteile von Beurteilungssystemen 230
 - 10.3.3 Fehlerquellen im Beurteilungsprozess 231
- 10.4 Bandbreite von Beurteilungsverfahren 233
 - 10.4.1 Leistungsbeurteilung 233
 - 10.4.2 Feedback für Vorgesetzte 235
 - 10.4.3 360°-Beurteilung 237
- 10.5 Das Mitarbeitergespräch zur Beurteilung 240
- 10.6 Fazit 243

11 Entlohnungs- und Gehaltssysteme 245

Hans-Gerd Ridder

- 11.1 Gerechtigkeit, Fairness und Beteiligung als Herausforderung der Entgeltfindung 245
- 11.2 Relative Lohngerechtigkeit: Bestimmung der Grundlohnbasis 247
 - 11.2.1 Summarische Arbeitsbewertung 248
 - 11.2.2 Analytische Arbeitsbewertung 248
- 11.3 Differenzierung der Leistung: leistungsabhängige Entgeltbestimmung 257
 - 11.3.1 Akkordlohn 258
 - 11.3.2 Prämienentlohnung 259
 - 11.3.3 Leistungsentlohnung bei Führungskräften 262

II.4 Entlohnung und Gerechtigkeit 265

12 Arbeitszeitregelungen als Instrument der Personalführung 267

Silke Michalk

- 12.1 Arbeitszeit 267
- 12.2 Einflussfaktoren auf Arbeitszeiten 269
 - 12.2.1 Die Dauer der Arbeitszeit (Chronometrie) 269
 - 12.2.2 Die Lage der Arbeitszeit (Chronologie) 271
 - 12.2.3 Die Kontinuität bzw. Flexibilität in der Arbeitszeitwahl 272
 - 12.2.4 Die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse 274
- 12.3 Flexible Arbeitszeitmodelle 276
 - 12.3.1 Arbeitszeitkonten 279
 - 12.3.2 Gleitzeit 282
 - 12.3.3 Vertrauensarbeitszeit 284
 - 12.3.4 Sabbatical 285
 - 12.3.5 Telearbeit 288
- 12.4 Gestaltungsempfehlungen 292
 - 12.4.1 Analyse der Ist-Situation 293
 - 12.4.2 Entwicklung neuer Arbeitszeitstrukturen 293
 - 12.4.3 Rolle der Führungskräfte bei flexiblen Arbeitszeitmodellen 294
- 12.5 Fazit 296

13 Teamarbeit 297

Maike Kriependorf

- 13.1 Checkliste 299
- 13.2 Grundlagen 299
 - 13.2.1 Gruppe 299
 - 13.2.2 Team 303
 - 13.2.3 Teamproduktion 305
 - 13.2.4 Trittbrettfahrer 307
- 13.3 Bildung von Teams 310
 - 13.3.1 Teamgröße 311
 - 13.3.2 Auswahl von Teammitgliedern 314
 - 13.3.3 Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung 318
 - 13.3.4 Unternehmenskultur 327
- 13.4 Konsequenzen für die praktische Arbeit und Fazit 329

14 Mitarbeiterführung 331

Peter Nieder

- 14.1 Personal- und Mitarbeiterführung 331
- 14.2 Die Personenaufgabe 334
- 14.3 Zeitmanagement oder Zeitsouveränität? 335
- 14.4 Führung und Zeitmanagement 336
- 14.5 Führung und Macht 338
- 14.6 Der situationsgerechte Führungsstil 339
- 14.7 Das Mitarbeitergespräch 341
- 14.8 Kommunikation im Unternehmen 343
- 14.9 Führung und Gesprächs-Führung 344
- 14.10 Feedback für Vorgesetzte 346

15 Zusammenfassung: Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung 351

Peter Nieder

- 15.1 Reduzierung von Fehlzeiten 352
- 15.2 Reduzierung von Fluktuation 354
- 15.3 Fazit 359

Autorenprofile 363

Literaturverzeichnis 367

Stichwortverzeichnis 383