

Michaela Stoffl

Personenmanagement in Großbetrieben des Einzelhandels

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Klaus Barth

Deutscher Universitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Verzeichnis der Abbildungen	XVII
Verzeichnis der Abkürzungen	XIX

Kapitel I

Grundlagen der Untersuchung

1. Problemstellung	1
2. Der Einzelhandel	3
2.1 Terminologische Kennzeichnung und einzelhandelsspezifische Besonderheiten	3
2.2 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels	7
3. Zur grundlegenden Bedeutung der Personalarbeit	8
3.1 Terminologische Grundlagen	10
3.2 Stellenwert der betrieblichen Personalfunktion	13
3.3 Institutionelle Verankerung des Personalmanagement	17
3.3.1 Center-Konzepte zur Restrukturierung der Personalabteilung	18
3.3.2 Aufgabenverteilung im Personalbereich	20
4. Der Leistungsfaktor Personal im Einzelhandel	22
4.1 Systematisierung des Einsatzfaktors Personal	23
4.2 Die Bedeutung des Leistungsfaktors menschliche Arbeit	25
4.2.1 Qualitative Bedeutung	26
4.2.1.1 Kennzeichnung und Grundlagen des Erfolgsfaktorenbegriffs	26
4.2.1.2 Personal - ein Erfolgsfaktor?	28
4.2.2 Das Personal als Kostenfaktor	31
5. Schlußfolgerungen für Ökonomisierungsentscheidungen	33

Kapitel II

Zur Notwendigkeit eines systematischen Personalmanagement im Einzelhandel

1. Inhalt und Bedeutung des Personalmanagement	39
1.1 Aufgabenfelder im Personalmanagement	42
1.2 Strategisches versus operatives Personalmanagement	45
2. Das Personalmanagement als Teil der Unternehmensführung im Einzelhandel	48

3. Die Personalplanung als Element des Personalmanagement	51
3.1 Inhalt und Bedeutung der Personalplanung	52
3.2 Prozessualer Ablauf der Personalplanung im Einzelhandel	55
3.2.1 Systematische Generierung entscheidungsrelevanter Informationen	55
3.2.1.1 Die Notwendigkeit einer Segmentierung des relevanten Arbeitsmarktes	64
3.2.1.2 Personalinformationssystem	67
3.2.2 Das personalwirtschaftliche Zielsystem	69
3.2.3 Zur Ableitung personalwirtschaftlicher Strategien	75
3.2.3.1 Strategie-Konzeptionen im Überblick	78
3.2.3.2 Personal-Leistungsangebots-Matrix	81
3.2.4 Strategieselektion	82
3.2.5 Inhaltliche Ausgestaltung der personal wirtschaftlichen Instrumentalstrategien	85
4. Realisation und Kontrolle von Planungsentscheidungen	87

Kapitel III

Die Personalbedarfsplanung als Ausgangspunkt der Personalarbeit

1. Grundlagen	93
1.1 Kennzeichnung des Begriffs "Personalbedarf"	93
1.2 Der Prozeß der Personalbedarfsplanung	94
2. Feststellung des Bruttoperonalbedarfs	98
2.1 Determinanten des Bruttoperonalbedarfs	99
2.2 Das Anforderungsprofil als informatorische Grundlage	104
2.2.1 Generierung von Anforderungskriterien	106
2.2.2 Herausforderungen an die Führungskräfte im Einzelhandel	110
2.2.3 Anforderungen an das Verkaufspersonal	114
2.3 Methodische Ansätze zur Ermittlung des Bruttobedarfs	117
2.3.1 Globale Verfahren zur Ermittlung des strategischen Personalbedarfs	118
2.3.1.1 Quantitative Prognosetechniken	120
2.3.1.2 Qualitative Prognosetechniken	122
2.3.2 Zur detaillierten Analyse und Prognose des operativen Personalbedarfs	127
2.3.2.1 Aufgabenorientierte Verfahren	127
2.3.2.1.1 Problemfelder der Arbeitsanfallanalyse im Verkaufsbereich	128
2.3.2.1.2 Bedarfsplanung über Kennzahlenanalysen	130
2.3.2.2 Organisationsbezogene Verfahren	137

3. Analyse und Prognose des Personalbestandes	141
3.1 Quantitative Bestandsplanung	143
3.2 Qualitative Bestandsplanung durch Mitarbeiterbeurteilung	146
3.2.1 Zum Begriff der Mitarbeiterbeurteilung	147
3.2.2 Definition relevanter Beurteilungskriterien	150
3.2.2.1 Beurteilung der Leistungsergebnisse im Verkauf	154
3.2.2.2 Skalierung zur Messung der Merkmals- ausprägungen	158
3.2.3 Verfahren zur Eruierung von Leistungsinformationen	161
3.2.4 Methoden zur Bewertung von Leistungsinformationen	164
3.2.4.1 Das Scoring-Modell	165
3.2.4.2 Die Portfolio-Methode zur Unterstützung der Bestandsanalyse	167
3.2.4.2.1 Grundgedanken des Portfolio- Konzeptes	167
3.2.4.2.2 Die Übertragung des Portfolio- Gedankens auf den Personalbereich	170
3.2.4.2.3 Ausgewählte Problemfelder eines Ist- Personal-Portfolios	178
3.2.5 Zusammenfassende Würdigung	179
4. Die Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	180
4.1 Inhalt und Bedeutung der Nettobedarfsplanung	181
4.2 Methoden der Nettobedarfsplanung	182
4.2.1 Die Lückenanalyse als methodischer Ansatz	182
4.2.2 Generierung personalpolitischer Strategiealternativen auf Grundlage der Portfolio-Methode	188
5. Zusammenfassung der Überlegungen	191

Kapitel IV

Ansätze **zur Leistungsoptimierung und Kostenreduzierung**

1. Anknüpfungspunkte der Ökonomisierung	193
2. Sicherstellung der erforderlichen Personalkapazitäten durch Bestandsveränderung	194
2.1 Personalbeschaffung	195
2.1.1 Untemehmungsinterne versus -externe Rekrutierung	197
2.1.2 Kontaktphase	201
2.1.3 Einstellungsphase	202
2.2 Personalentwicklung	206
2.2.1 Zum Begriff der Personalentwicklung	208

2.2.2	Systematisierung der Personalentwicklung	210
2.2.2.1	Personalentwicklung into-the-job	215
2.2.2.2	Personalentwicklung off-the-job	220
2.2.2.3	Personalentwicklung near-the-job	221
2.2.2.4	Personalentwicklung on-the-job	222
2.2.2.5	Personalentwicklung along-the-job	224
2.2.3	Ein methodisches Konzept der Personalentwicklung	228
2.2.3.1	Planungsphase	230
2.2.3.1.1	Analyse des Entwicklungsbedarfs	230
2.2.3.1.2	Definition der Personalentwicklungsziele	234
2.2.3.1.2.1	Zielkategorisierung	235
2.2.3.1.2.2	Zielkonkretisierung	236
2.2.3.1.3	Planung und Realisation der Entwicklungsmaßnahmen	243
2.2.3.2	Kontroll- und Steuerungsphase	249
2.2.3.3.1	Inputorientierte Erfolgskontrolle	251
2.2.3.3.2	Outputorientierte Erfolgskontrolle	252
2.2.3.3.3	Wirtschaftlichkeitskontrolle	257
2.3	Personalfreisetzung	259
2.3.1	Maßnahmen des Personalabbaus	261
2.3.2	Personalabbau als Instrument der Strukturoptimierung	263
3.	Leistungszentrierung durch optimale Ressourcennutzung	265
3.1	Ansatzpunkte zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes	267
3.1.1	Flexibilisierung über Arbeitszeitsysteme	271
3.1.1.1	Formen zeitlicher Flexibilisierung	273
3.1.1.1.1	Herkömmliche Arbeitszeitsysteme	274
3.1.1.1.2	Innovative Arbeitszeitmodelle	279
3.1.1.1.2.1	Konzepte zur Erhöhung des Flexibilisierungsgrades	279
3.1.1.1.2.2	Konzepte zur Ausweitung der Flexibilitätsmerkmale	284
3.1.1.2	Arbeitszeitflexibilisierung unter Kosten-Nutzen-Aspekten	285
3.1.1.3	Restriktionen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	288
3.1.2	Flexibilisierung durch polyvalenten Arbeitseinsatz	291
3.1.2.1	Umfang der auszuführenden Tätigkeiten	291
3.1.2.2	Einsatzort	293
3.2	Leistungsorientierte Entgeltsysteme	296
3.2.1	Grundlegende Anforderungen an ein leistungsorientiertes Entgeltsystem	298

3.2.2 Kriterien einer leistungsorientierten Entgelt differenzierung	300
3.2.2.1 Entgelt differenzierung nach der Leistungs verrichtung	300
3.2.2.2 Entgelt differenzierung nach dem Leistungs ergebnis	301
3.2.2.2.1 Individuelle versus kollektive Entgelt differenzierung	302
3.2.2.2.2 Bezugsgrößen der Prämienentlohnung	305
3.2.2.2.3 Bemessungszeitraum der Prämien gewährung	308
3.2.2.2.4 Leistungsanreizstruktur	310
3.2.2.3 Entgelt differenzierung nach Leistungspotentialen	312
3.2.3 Entwicklung einer zweckmäßigen Entgeltstruktur	314
3.3 Leistungsfördernde Mitarbeiterführung	315
3.3.1 Kooperation als Führungsprinzip	316
3.3.2 Mitarbeiterintegration durch Verantwortungsdelegation	318
4. Das Problem einer Optimalkombination der Aktionen im Personalmanagement	321
 Kapitel V	
Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	327
Literaturverzeichnis	331