

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7

1. Grundlagen der betrieblichen Personalwirtschaft

1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik	19
1.1.1 Begriff und Träger der Personalwirtschaft	19
1.1.2 Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit	20
1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft	20
1.1.4 Personalpolitik	22
1.1.4.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik	22
1.1.4.2 Zielausrichtung des Unternehmens	24
1.1.4.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft	24
1.1.4.4 Personalpolitische Grundsätze	26
1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft	28
1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft	30
1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	30
1.3.2 Zentralisierung/Dezentralisierung	31
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft	32

2. Personalplanung

2.1 Grundlagen der Personalplanung	35
2.1.1 Bedeutung der Personalplanung	35
2.1.1.1 Ziel der Personalplanung	35
2.1.1.2 Gründe für Personalplanung	36
2.1.1.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung	37
2.1.2 Aufgaben der Personalplanung	37
2.1.3 Determinanten der Personalplanung	38
2.1.3.1 Interne Determinanten	38
2.1.3.2 Externe Determinanten	39
2.1.4 Hilfsmittel der Personalplanung	40
2.1.4.1 Stellenpläne	40
2.1.4.2 Stellenbesetzungspläne	40
2.1.4.3 Stellenbeschreibungen	41
2.1.4.4 Nachfolge- und Laufbahnpläne	45
2.1.4.5 Urlaubspläne	45
2.1.4.6 Sonstige Hilfsmittel	45
2.2 Arten der Personalplanung	45
2.3 Personalbedarfsplanung	47
2.3.1 Eigenschaften der Personalbedarfsplanung	47
2.3.2 Bedarfsarten	47
2.3.3 Methoden der Personalbedarfsplanung	49

2.3.3.1	Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung.....	49
2.3.3.2	Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode	51
2.3.3.3	Stellenplanmethode.....	51
2.3.3.4	Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien.....	52
2.4	Personalabbauplanung.....	53
2.4.1	Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft.....	54
2.4.2	Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft.....	55
2.4.3	Vergleich der Abbaumaßnahmen.....	56
2.4.4	Flankierende Maßnahmen.....	57
2.5	Personalkostenplanung	57
2.5.1	Aufteilung der Personalkosten.....	57
2.5.2	Aufgaben der Personalkostenplanung	58
2.6	Personaleinsatzplanung	59
2.6.1	Zielsetzung des Personaleinsatzes	59
2.6.2	Erstellung eines Personaleinsatzplanes.....	60
2.6.3	Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz.....	61
2.6.3.1	Flexible Arbeitszeit.....	62
2.6.3.2	Job-sharing und Teilzeitarbeit.....	62
2.6.3.3	Schichtarbeit.....	63
2.6.3.4	Gleitende Arbeitszeit (GLAZ).....	64
2.6.3.5	Rollierendes System.....	65
2.6.3.6	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	65
2.6.3.7	Vertrauensarbeitszeit.....	65
2.7	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung.....	65

3. Personalbeschaffung

3.1	Grundlagen der Personalbeschaffung	67
3.1.1	Personalmarketing.....	67
3.1.2	Ablauf der Personalbeschaffung	69
3.1.2.1	Personalanforderung.....	70
3.1.2.2	Anforderungsprofil	70
3.1.2.3	Modalitäten.....	71
3.1.2.4	Beschaffungspotenzial	71
3.1.2.5	Beteiligte.....	72
3.2	Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung	72
3.2.1	Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung.....	72
3.2.1.1	Interne Stellenausschreibung.....	72
3.2.1.2	Versetzung.....	74
3.2.1.3	Systematische Personalentwicklung.....	74
3.2.2	Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung	74
3.3	Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung.....	75
3.3.1	Beschaffung über die Arbeitsverwaltung	76
3.3.2	Private Arbeitsvermittlung.....	77
3.3.3	Beschaffung über Stellenanzeigen.....	78

3.3.3.1	Inhalt der Anzeige.....	78
3.3.3.2	Gestaltung der Anzeige.....	79
3.3.3.3	Zeitpunkt der Anzeige.....	80
3.3.3.4	Anzeigenträger.....	80
3.3.4	Internet.....	81
3.3.4.1	Internet-Stellenanzeige.....	81
3.3.4.2	Internet-Bewerbung.....	82
3.3.4.3	Elektronische Bewertungsauswertung.....	83
3.3.4.4	Vorteile der Online-Entwicklung.....	83
3.3.5	Beschaffung über Personalleasing.....	84
3.3.5.1	Begriff.....	84
3.3.5.2	Bedeutung.....	85
3.3.6	Beschaffung über Personalberater.....	85
3.3.7	Kontakt zu Bildungsträgern.....	86
3.3.8	Sonstige Instrumente.....	87
3.4	Auswahlverfahren.....	87
3.4.1	Grundsätze der Personalauswahl.....	88
3.4.2	Maßnahmen der Personalauswahl.....	88
3.4.2.1	Auswahlinstrumente.....	88
3.4.2.2	Ablauf der Personalauswahl.....	90
3.4.2.3	Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	91
3.4.2.4	Analyse des Schriftbilds.....	94
3.4.2.5	Auswertung von Referenzen.....	94
3.4.2.6	Arbeitsproben.....	95
3.4.2.7	Personalbogen.....	95
3.4.2.8	Biografischer Fragebogen.....	96
3.4.2.9	Vorstellungsgespräch.....	96
3.4.2.10	Einstellungstests.....	103
3.4.2.11	Assessment-Center.....	104
3.4.2.12	Ärztliche Untersuchung.....	106
3.4.2.13	Einstellungsentscheidung.....	106
3.4.3	Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl.....	106
3.4.3.1	Abwerbung.....	106
3.4.3.2	Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen.....	107
3.4.3.3	Ersatz der Vorstellungskosten.....	107
3.4.3.4	Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen.....	107
3.4.4	Abschluss des Arbeitsvertrages.....	109
3.4.4.1	Form des Arbeitsvertrages.....	109
3.4.4.2	Inhalt des Arbeitsvertrages.....	110
3.5	Aufgaben systematischer Einführung.....	111
3.6	Ablauf systematischer Einführung.....	112
3.6.1	Einstellungsfomalitäten.....	112
3.6.2	Einarbeitung.....	112
3.6.3	Einführungsprogramm.....	113

4. Personalbeurteilung

4.1 Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung	116
4.1.1 Ziele der Beurteilung	116
4.1.2 Aufgaben der Beurteilung	117
4.2 Arten und Anlässe der Personalbeurteilung	117
4.2.1 Unterteilung der Personalbeurteilung	117
4.2.2 Anlässe der Personalbeurteilung	118
4.3 Phasen der Personalbeurteilung	119
4.3.1 Beobachtung	119
4.3.2 Beschreibung	119
4.3.3 Bewertung	119
4.3.4 Beurteilungsgespräch	119
4.3.5 Auswertung	119
4.4 Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung	120
4.5 Das Beurteilungsgespräch	120
4.6 Beurteilungsverfahren	121
4.6.1 Beurteilungskriterien	121
4.6.2 Beurteilungsformulare	122
4.6.3 Dokumentation	123
4.7 Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz	123

5. Aus- und Fortbildung

5.1 Grundlagen der Aus- und Fortbildung	125
5.1.1 Bedeutung der betrieblichen Bildung	125
5.1.2 Ziele beruflicher Bildung	126
5.1.2.1 Ziele für das Unternehmen	126
5.1.2.2 Ziele für den Mitarbeiter	126
5.1.2.3 Ziele für die Gesellschaft	127
5.1.3 Aufgaben und Möglichkeiten betrieblicher Bildung	127
5.1.4 Unterteilung der betrieblichen Bildung	127
5.1.4.1 Berufsausbildung	127
5.1.4.2 Umschulung	128
5.1.4.3 Berufliche Fortbildung	128
5.1.5 Beteiligte an der betrieblichen Bildung	129
5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	129
5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf	130
5.2.2 Informationswege	131
5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs	131
5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung	131
5.3.1 Planung der Ausbildung	131
5.3.1.1 Ausbildungsbedarf	132
5.3.1.2 Ausbildungsvoraussetzungen	133
5.3.1.3 Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans	134

5.3.2 Planung der Fortbildung	142
5.3.2.1 Inhaltsplanung	142
5.3.2.2 Interne und externe Durchführung	142
5.3.2.3 Festlegung von Zeit und Ort	143
5.3.3 Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	143
5.3.3.1 Formulierung von Lernzielen	143
5.3.3.2 Lernzielarten	144
5.3.4 Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	145
5.3.4.1 Unterweisungsprinzipien	145
5.3.4.2 Unterweisungsmethode	145
5.3.4.3 Medieneinsatz	147
5.3.4.4 E-Learning	147

6. Personalführung

6.1 Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation	149
6.1.1 Führungsaufgaben	149
6.1.2 Anforderungen an die Führungskraft	151
6.1.3 Werte und Normen	151
6.1.4 Selbstbild und Fremdbild	152
6.1.5 Macht und Autorität	152
6.2 Leistungsbereitschaft und Motivation	153
6.2.1 Einflussgrößen des Verhaltens	153
6.2.2 Bedeutung der Motivation	154
6.2.3 Motivationstheorie	154
6.2.4 Bedeutung für das Unternehmen	156
6.2.5 Motivationsprozess	157
6.2.6 Motivationsfördernde Maßnahmen	158
6.3 Gruppenpsychologie	158
6.3.1 Gruppenstrukturen und -merkmale	158
6.3.2 Formelle und informelle Gruppen	160
6.3.3 Teamarbeit	162
6.4 Führungsstil	163
6.4.1 Führungserwartungen	163
6.4.1.1 Erwartungen des Vorgesetzten	164
6.4.1.2 Erwartungen der Mitarbeiter	165
6.4.2 Autoritäre und kooperative Führung	165
6.4.2.1 Autoritärer Führungsstil	166
6.4.2.2 Kooperativer Führungsstil	166
6.4.2.3 Laissez-faire-Führung	167
6.4.3 Verhaltensgitter	167
6.4.4 Referenzmodell	169
6.5 Führungskonzepte und -mittel	171
6.5.1 Führungsgrundsätze als Rahmen	171
6.5.2 Führungskonzepte	173
6.5.2.1 Management-by-Objectives (MbO)	174

6.5.2.2 Management-by-Exception (MbE).....	176
6.5.2.3 Management-by-Systems (MbS).....	177
6.5.3 Führungsmittel.....	178
6.6 Information und Kommunikation.....	183
6.6.1 Informationsübertragung.....	183
6.6.2 Störungen im Kommunikationsprozess.....	184
6.7 Umgang mit Konflikten.....	185
6.7.1 Konfliktursachen.....	185
6.7.2 Handhabung von Konflikten.....	185
6.7.3 Vermeidung von Konflikten.....	186

7. Entgeltpolitik

7.1 Gerechte Entlohnung.....	188
7.1.1 Grundlagen gerechter Entgeltpolitik.....	188
7.1.2 Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik.....	188
7.1.3 Regelung der Entgeltpolitik.....	190
7.2 Arbeitsbewertung.....	191
7.2.1 Grundlagen der Arbeitsbewertung.....	191
7.2.2 Summarische Arbeitsbewertung.....	192
7.2.2.1 Begriff.....	192
7.2.2.2 Rangfolgeverfahren.....	192
7.2.2.3 Lohngruppenverfahren.....	193
7.2.3 Analytische Arbeitsbewertung.....	193
7.2.3.1 Begriff.....	193
7.2.3.2 Anforderungsarten.....	194
7.2.3.3 Reihung und Stufung.....	195
7.2.3.4 Gewichtung.....	195
7.2.3.5 Rangreihenverfahren.....	196
7.2.3.6 Stufenverfahren.....	197
7.2.3.7 Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung.....	197
7.3 Entlohnungsformen.....	198
7.3.1 Geld- und Naturallohn.....	199
7.3.2 Zeitlohn.....	200
7.3.2.1 Begriff.....	200
7.3.2.2 Anwendung.....	200
7.3.2.3 Arten.....	200
7.3.2.4 Beurteilung.....	201
7.3.3 Akkordlohn.....	201
7.3.3.1 Begriff.....	201
7.3.3.2 Anwendung.....	201
7.3.3.3 Arten.....	202
7.3.3.4 Beurteilung.....	203
7.3.4 Prämienlohn.....	203
7.3.4.1 Begriff.....	203
7.3.4.2 Anwendung.....	204
7.3.4.3 Arten.....	204

7.3.4.4 Beurteilung	205
7.3.5 Sonderformen.....	205
7.3.5.1 Pensumentgelt.....	205
7.3.5.2 Erfolgsbeteiligung.....	205
7.3.5.3 Sonstige.....	206
7.3.6 Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung	206
7.3.6.1 Lohnermittlung.....	206
7.3.6.2 Kostenmäßige Aufbereitung	206
7.4. Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltspolitik.....	207

8. Betriebliche Sozialpolitik

8.1 Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik.....	209
8.2 Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik	210
8.2.1 Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen	210
8.2.2 Betriebliche Sozialeinrichtungen	211
8.2.3 Betriebliche Altersversorgung.....	211
8.3 Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens	212
8.4 Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen	213
8.5 Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik.....	214
8.6 Abbau betrieblicher Sozialleistungen.....	214
8.6.1 Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen.....	214
8.6.2 Änderung betrieblicher Sozialleistungen	214
8.6.3 Abbau von Sozialleistungen	215

9. Personalverwaltung

9.1 Durchführung der Personalverwaltung	217
9.1.1 Grundlagen der Personalverwaltung	217
9.1.2 Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung.....	218
9.1.3 EDV im Personalwesen	218
9.1.3.1 Vorteile der EDV	219
9.1.3.2 Anwendungsgebiete der EDV	219
9.1.4 Datenschutz.....	219
9.1.4.1 Ziele des Datenschutzes	219
9.1.4.2 Regelungsbereiche des Datenschutzes	220
9.1.5 Entgeltabrechnung	220
9.1.5.1 Aufgaben der Abrechnung.....	221
9.1.5.2 Notwendige Informationen	221
9.1.5.3 Bruttolohnberechnung	222
9.1.5.4 Bestandteile des Bruttolohns.....	223
9.1.5.5 Einmalzahlungen	223
9.1.5.6 Nettolohnberechnung	225
9.1.5.7 Berechnung des Auszahlungsbetrages	226
9.1.5.8 Bearbeitung nach Abrechnung	226
9.1.5.9 Abrechnungsbeispiele	227

9.2 Hilfsmittel der Personalverwaltung	230
9.2.1 Personalakte.....	230
9.2.1.1 Begriff	230
9.2.1.2 Zweck	231
9.2.1.3 Inhalt.....	231
9.2.1.4 Elektronische Personalakte	232
9.2.1.5 Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte	233
9.2.2 Personalkartei.....	234
9.2.3 Personaldatei.....	234
9.2.4 Personaldatenbank.....	235
9.3 Personalstatistik.....	235
9.3.1 Aufgaben der Personalstatistik.....	235
9.3.2 Personalstatistik als Steuerungsinstrument.....	236
9.3.3 Arten der Personalstatistik.....	236
9.3.3.1 Personalstruktur	237
9.3.3.2 Personalbewegungen.....	237
9.3.3.3 Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten	238
9.3.3.4 Personal- und Sozialaufwand.....	238

10. Personalabbau

10.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	239
10.1.1 Aufhebungsvertrag.....	239
10.1.2 Abmahnung.....	240
10.1.3 Kündigung.....	241
10.1.3.1 Ordentliche Kündigung	241
10.1.3.2 Außerordentliche Kündigung	242
10.1.3.3 Kündigungsschutz	243
10.2 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung.....	243
10.3 Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung.....	245
10.3.1 Abwicklung des Austritts	245
10.3.2 Zeugniserteilung	246
10.4 Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe	248
10.4.1 Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung	249
10.4.2 Interessenausgleich und Sozialplan	249
10.4.2.1 Interessenausgleich.....	249
10.4.2.2 Sozialplan	250
10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen	251
10.4.4 Betriebsübergang.....	252

11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen

11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter	253
11.1.1 Begriff und Leistungsbild	253
11.1.2 Maßnahmen	254
11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter	254
11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personenkreise	255
11.3.1 Frauen mit Berufspausen	255
11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland	256

12. Arbeitsrecht

12.1 Individuelles Arbeitsrecht	257
12.1.1 Arbeitsvertragsrecht	257
12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses	258
12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	259
12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	260
12.1.2 Arbeitsschutzrecht	265
12.1.2.1 Allgemeine Schutzvorschriften	265
12.1.2.2 Spezielle Schutzvorschriften	266
12.2 Kollektives Arbeitsrecht	266
12.2.1 Tarifvertragsrecht	267
12.2.1.1 Tarifaufonomie	267
12.2.1.2 Geltungsbereich	267
12.2.1.3 Inhalt	268
12.2.2 Arbeitskampfrecht	268
12.2.2.1 Streik	269
12.2.2.2 Aussperrung	269
12.2.3 Betriebsverfassungsrecht	269
12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats	269
12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats	270
12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats	270
12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente	272
12.3 Berufsbildungsrecht	273
12.3.1 Berufsbildungsgesetz	273
12.3.2 Ausbildungsordnung	273
12.3.3 Ausbildereignungsverordnung	274
12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit	274
12.4.1 Arbeitsgericht	274
12.4.2 Landesarbeitsgericht	274
12.4.3 Bundesarbeitsgericht	274

Wiederholungsfragen	277
Fallstudien Aufgaben	299
Lösungen der Wiederholungsfragen	317
Fallstudien Lösungen	377
Glossar	401
Literaturempfehlungen	423
Stichwortverzeichnis	425