

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7

1. Grundlagen der betrieblichen Personalwirtschaft

1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik	21
1.1.1 Begriff und Träger der Personalwirtschaft	21
1.1.2 Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit	22
1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft	22
1.1.4 Personalpolitik	24
1.1.4.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik	24
1.1.4.2 Zielausrichtung des Unternehmens	26
1.1.4.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft	26
1.1.4.4 Personalpolitische Grundsätze	28
1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft	29
1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft	32
1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	32
1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung	33
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft	34
1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung	36
1.4.1 Aufgaben des Personalleiters	36
1.4.2 Customer Relationship Management (CRM)	36
1.4.3 Personal als Wertschöpfungscenter	38
1.4.4 Personalwesen als Geschäftsprozess	38
1.4.4.1 Ablauf	38
1.4.4.2 Anwendungen	38
1.4.4.3 Prozessziele	39
1.4.4.4 Gestaltungsgrundsätze	39
1.4.4.5 Problemfaktoren bei der Prozesseinführung	39
1.4.4.6 Verbesserung von Geschäftsprozessen	40
1.4.4.7 Prozessgestaltung	40
1.4.4.8 Prozessbewertung	41
1.4.4.9 Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses	41

2. Personalplanung

2.1 Grundlagen der Personalplanung	43
2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung	43
2.1.1.1 Formen der Arbeit	43
2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung	44
2.1.2 Bedeutung der Personalplanung	44
2.1.2.1 Ziel der Personalplanung	44
2.1.2.2 Gründe für Personalplanung	45
2.1.2.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung	46

2.1.3	Aufgaben der Personalplanung	47
2.1.4	Determinanten der Personalplanung.....	48
2.1.4.1	Interne Determinanten	48
2.1.4.2	Externe Determinanten	49
2.1.5	Hilfsmittel der Personalplanung	49
2.1.5.1	Stellenpläne	50
2.1.5.2	Stellenbesetzungspläne	50
2.1.5.3	Stellenbeschreibungen	51
2.1.5.4	Nachfolge- und Laufbahnpläne.....	55
2.1.5.5	Urlaubspläne.....	55
2.1.5.6	Sonstige Hilfsmittel	55
2.2	Arten der Personalplanung	56
2.3	Personalbedarfsplanung	57
2.3.1	Eigenschaften der Personalbedarfsplanung.....	57
2.3.2	Bedarfsarten	57
2.3.3	Methoden der Personalbedarfsplanung	59
2.3.3.1	Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung	59
2.3.3.2	Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode ..	61
2.3.3.3	Stellenplanmethode	61
2.3.3.4	Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien	62
2.3.3.5	Sonstige Methoden	63
2.4	Personalabbauplanung	63
2.4.1	Ursachen für Personalüberhang.....	64
2.4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	64
2.4.3	Abbaumaßnahmen	64
2.4.3.1	Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft (indirekt)	65
2.4.3.2	Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft (direkt)	66
2.4.4	Vergleich der Abbaumaßnahmen	68
2.4.5	Flankierende Maßnahmen.....	68
2.5	Personalkostenplanung	68
2.5.1	Aufteilung der Personalkosten.....	69
2.5.2	Aufgaben der Personalkostenplanung	69
2.6	Personaleinsatzplanung	70
2.6.1	Zielsetzung des Personaleinsatzes	71
2.6.2	Erstellung eines Personaleinsatzplanes.....	72
2.6.3	Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz.....	73
2.6.3.1	Flexible Arbeitszeit	73
2.6.3.2	Job-sharing und Teilzeitarbeit	74
2.6.3.3	Schichtarbeit	74
2.6.3.4	Gleitende Arbeitszeit (GLAZ)	75
2.6.3.5	Rollierendes System	76
2.6.3.6	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ).....	76
2.6.3.7	Vertrauensarbeitszeit	76
2.7	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung.....	76

3. Personalbeschaffung

3.1 Grundlagen der Personalbeschaffung	79
3.1.1 Personalmarketing.....	79
3.1.1.1 Ziele des Personalmarketing	79
3.1.1.2 Konzept des Personalmarketing	79
3.1.1.3 Instrumente des Personalmarketing	81
3.1.1.4 Erstellung eines Personalmarketingkonzepts	82
3.1.1.5 Internationales Personalmarketing	82
3.1.2 Ablauf der Personalbeschaffung	83
3.1.2.1 Personalanforderung	83
3.1.2.2 Anforderungsprofil.....	84
3.1.2.3 Modalitäten	85
3.1.2.4 Beschaffungspotenzial	85
3.1.2.5 Beteiligte	86
3.2 Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung	86
3.2.1 Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung.....	87
3.2.1.1 Interne Stellenausschreibung	87
3.2.1.2 Versetzung.....	88
3.2.1.3 Systematische Personalentwicklung	88
3.2.2 Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung	89
3.3 Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung.....	89
3.3.1 Beschaffung über die Arbeitsverwaltung	90
3.3.2 Private Arbeitsvermittlung.....	91
3.3.3 Beschaffung über Stellenanzeigen.....	92
3.3.3.1 Inhalt der Anzeige	92
3.3.3.2 Gestaltung der Anzeige.....	93
3.3.3.3 Zeitpunkt der Anzeige	94
3.3.3.4 Anzeigenträger.....	94
3.3.4 Internet	95
3.3.4.1 Internet-Stellenanzeige	95
3.3.4.2 Internet-Bewerbung	96
3.3.4.3 Elektronische Bewerbungsauswertung	97
3.3.4.4 Vorteile der Online-Entwicklung	97
3.3.5 Beschaffung über Personalleasing.....	98
3.3.5.1 Begriff.....	98
3.3.5.2 Bedeutung.....	99
3.3.6 Beschaffung über Personalberater	100
3.3.7 Kontakt zu Bildungsträgern	100
3.3.8 Sonstige Instrumente.....	101
3.4 Auswahlverfahren	102
3.4.1 Grundsätze der Personalauswahl	102
3.4.2 Maßnahmen der Personalauswahl.....	103
3.4.2.1 Auswahlinstrumente.....	103
3.4.2.2 Ablauf der Personalauswahl	104
3.4.2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen	105
3.4.2.4 Analyse des Schriftbilds.....	108

3.4.2.5	Auswertung von Referenzen.....	108
3.4.2.6	Arbeitsproben.....	109
3.4.2.7	Personalbogen.....	109
3.4.2.8	Biografischer Fragebogen.....	110
3.4.2.9	Vorstellungsgespräch.....	110
3.4.2.10	Einstellungstests.....	117
3.4.2.11	Assessment-Center.....	118
3.4.2.12	Ärztliche Untersuchung.....	119
3.4.2.13	Einstellungsentscheidung.....	120
3.4.3	Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl.....	120
3.4.3.1	Abwerbung.....	120
3.4.3.2	Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen.....	120
3.4.3.3	Ersatz der Vorstellungskosten.....	120
3.4.3.4	Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen.....	121
3.4.3.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	122
3.4.4	Abschluss des Arbeitsvertrages.....	123
3.4.4.1	Form des Arbeitsvertrages.....	123
3.4.4.2	Inhalt des Arbeitsvertrages.....	124
3.5	Aufgaben systematischer Einführung.....	126
3.6	Ablauf systematischer Einführung.....	126
3.6.1	Einstellungsfomalitäten.....	126
3.6.2	Einarbeitung.....	127
3.6.3	Einführungsprogramm.....	127

4. Personalbeurteilung

4.1	Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung.....	130
4.1.1	Ziele der Beurteilung.....	130
4.1.2	Aufgaben der Beurteilung.....	131
4.2	Arten und Anlässe der Personalbeurteilung.....	131
4.2.1	Unterteilung der Personalbeurteilung.....	131
4.2.2	Anlässe der Personalbeurteilung.....	132
4.3	Phasen der Personalbeurteilung.....	133
4.3.1	Beobachtung.....	133
4.3.2	Beschreibung.....	133
4.3.3	Bewertung.....	133
4.3.4	Beurteilungsgespräch.....	133
4.3.5	Auswertung.....	133
4.4	Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung.....	134
4.5	Das Beurteilungsgespräch.....	134
4.6	Beurteilungsverfahren.....	135
4.6.1	Beurteilungskriterien.....	135
4.6.2	Beurteilungsfomulare.....	136
4.6.3	Dokumentation.....	137
4.7	Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz.....	137

5. Personalentwicklung

5.1 Grundlagen der Personalentwicklung.....	139
5.1.1 Bedeutung der Personalentwicklung.....	139
5.1.2 Ziele der Personalentwicklung.....	140
5.1.2.1 Ziele für das Unternehmen	140
5.1.2.2 Ziele für den Mitarbeiter	140
5.1.2.3 Ziele für die Gesellschaft	141
5.1.3 Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung	141
5.1.4 Unterteilung der Personalentwicklung	141
5.1.4.1 Berufsausbildung	141
5.1.4.2 Umschulung	142
5.1.4.3 Fortbildung	142
5.1.4.4 Weiterbildung	143
5.1.5 Beteiligte an der betrieblichen Bildung	143
5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	144
5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf	145
5.2.2 Informationswege	145
5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs	146
5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung	146
5.3.1 Planung der Ausbildung.....	146
5.3.1.1 Ausbildungsbedarf	146
5.3.1.2 Ausbildungsvoraussetzungen	147
5.3.1.3 Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans.....	149
5.3.2 Planung der Fortbildung	151
5.3.2.1 Inhaltsplanung.....	151
5.3.2.2 Interne und externe Durchführung	151
5.3.2.3 Festlegung von Zeit und Ort	153
5.3.3 Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	153
5.3.3.1 Formulierung von Lernzielen	153
5.3.3.2 Lernzielarten	154
5.3.4 Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	155
5.3.4.1 Unterweisungsprinzipien.....	155
5.3.4.2 Unterweisungsmethode	155
5.3.4.3 Medieneinsatz.....	157
5.3.4.4 E-Learning	157
5.4 Individuelle Förderung	158
5.4.1 Potenzialanalyse	158
5.4.1.1 Instrumente der Potenzialanalyse.....	158
5.4.1.2 Fragen und Merkmale der Potenzialanalyse	159
5.4.1.3 Stärken-/Schwächenprofil	159
5.4.1.4 Personal-Portfolio	160
5.4.2 Entwicklungskonzepte	160
5.4.2.1 Nachwuchskräfteförderung	160
5.4.2.2 Qualifizierungsprogramme	162
5.4.2.3 Laufbahnplanung	162
5.4.2.4 Nachfolgeplanung	164

5.4.2.5	Coaching	164
5.4.2.6	Mentoring	166
5.5	Evaluierung	167
5.5.1	Grundlagen	167
5.5.2	Evaluierungssystem	168
5.5.3	Absicherung des Lernerfolgs	168
5.5.4	Kontrolle des Anwendungserfolgs	169

6. Personalführung

6.1	Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation	171
6.1.1	Führungsaufgaben	171
6.1.2	Anforderungen an die Führungskraft	173
6.1.3	Werte und Normen	174
6.1.4	Selbstbild und Fremdbild	174
6.1.5	Macht und Autorität	175
6.2	Leistungsbereitschaft und Motivation	175
6.2.1	Einflussgrößen des Verhaltens	175
6.2.2	Bedeutung der Motivation	176
6.2.3	Motivationstheorie	177
6.2.4	Bedeutung für das Unternehmen	179
6.2.5	Motivationsprozess	179
6.2.6	Motivationsfördernde Maßnahmen	180
6.3	Gruppenpsychologie	181
6.3.1	Gruppenstrukturen und -merkmale	181
6.3.2	Formelle und informelle Gruppen	184
6.3.3	Teamarbeit	186
6.4	Führungsstil	186
6.4.1	Führungserwartungen	187
6.4.1.1	Erwartungen des Vorgesetzten	187
6.4.1.2	Erwartungen der Mitarbeiter	188
6.4.2	Autoritäre und kooperative Führung	189
6.4.2.1	Autoritärer Führungsstil	189
6.4.2.2	Kooperativer Führungsstil	190
6.4.2.3	Laissez-faire-Führung	193
6.4.3	Verhaltensgitter	194
6.4.4	3-D-Konzept von Reddin	196
6.4.5	Referenzmodell	197
6.4.6	Kontingenzmodell von Fiedler	199
6.5	Führungskonzepte und -mittel	200
6.5.1	Führungsgrundsätze als Rahmen	200
6.5.2	Führungskonzepte	202
6.5.2.1	Management-by-Objectives (MbO)	204
6.5.2.2	Management-by-Exception (MbE)	206
6.5.2.3	Management-by-Systems (MbS)	208
6.5.2.4	Weitere Management-by-Methoden	208

6.5.3	Führungsmittel.....	209
6.5.4	Gesprächsführung	214
6.5.4.1	Fördergespräch.....	215
6.5.4.2	Beratungsgespräch.....	216
6.5.4.3	Kritikgespräch	216
6.5.4.4	Sonstige Gespräche	217
6.6	Information und Kommunikation	217
6.6.1	Informationsübertragung	217
6.6.2	Störungen im Kommunikationsprozess	218
6.7	Umgang mit Konflikten.....	219
6.7.1	Konfliktursachen	219
6.7.2	Konfliktarten.....	219
6.7.3	Handhabung von Konflikten	219
6.7.4	Vermeidung von Konflikten.....	220

7. Entgeltpolitik

7.1	Gerechte Entlohnung.....	222
7.1.1	Grundlagen gerechter Entgeltpolitik	222
7.1.2	Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik	222
7.1.3	Regelung der Entgeltpolitik.....	224
7.2	Arbeitsbewertung.....	225
7.2.1	Grundlagen der Arbeitsbewertung.....	225
7.2.2	Summarische Arbeitsbewertung.....	225
7.2.2.1	Begriff.....	225
7.2.2.2	Rangfolgeverfahren	226
7.2.2.3	Lohngruppenverfahren.....	226
7.2.3	Analytische Arbeitsbewertung	226
7.2.3.1	Begriff.....	226
7.2.3.2	Anforderungsarten	227
7.2.3.3	Reihung und Stufung	228
7.2.3.4	Gewichtung.....	229
7.2.3.5	Rangreihenverfahren	229
7.2.3.6	Stufenverfahren	230
7.2.3.7	Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung.....	231
7.3	Entlohnungsformen.....	232
7.3.1	Geld- und Naturallohn	233
7.3.2	Zeitlohn.....	233
7.3.2.1	Begriff.....	233
7.3.2.2	Anwendung.....	234
7.3.2.3	Arten	234
7.3.2.4	Beurteilung.....	234
7.3.3	Akkordlohn.....	235
7.3.3.1	Begriff.....	235
7.3.3.2	Anwendung.....	235
7.3.3.3	Arten	235
7.3.3.4	Beurteilung.....	236

7.3.4	Prämienlohn	237
7.3.4.1	Begriff.....	237
7.3.4.2	Anwendung	237
7.3.4.3	Arten	238
7.3.4.4	Beurteilung.....	238
7.3.5	Sonderformen.....	239
7.3.5.1	Pensumengelt.....	239
7.3.5.2	Erfolgsbeteiligung	239
7.3.5.3	Sonstige.....	239
7.3.6	Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung	240
7.3.6.1	Lohnermittlung	240
7.3.6.2	Kostenmäßige Aufbereitung.....	240
7.4	Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltpolitik.....	241

8. Betriebliche Sozialpolitik

8.1	Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik.....	243
8.2	Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik	244
8.2.1	Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen	244
8.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	245
8.2.3	Betriebliche Altersversorgung	245
8.3	Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens	246
8.4	Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen	248
8.5	Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik.....	248
8.6	Abbau betrieblicher Sozialleistungen.....	249
8.6.1	Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen.....	249
8.6.2	Änderung betrieblicher Sozialleistungen	249
8.6.3	Abbau von Sozialleistungen	250

9. Personalverwaltung

9.1	Durchführung der Personalverwaltung	251
9.1.1	Grundlagen der Personalverwaltung	251
9.1.2	Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung.....	252
9.1.3	EDV im Personalwesen.....	252
9.1.3.1	Vorteile der EDV	253
9.1.3.2	Anwendungsgebiete der EDV	253
9.1.4	Datenschutz.....	253
9.1.4.1	Ziele des Datenschutzes.....	253
9.1.4.2	Regelungsbereiche des Datenschutzes	254
9.1.5	Entgeltabrechnung	254
9.1.5.1	Aufgaben der Abrechnung	254
9.1.5.2	Notwendige Informationen	255
9.1.5.3	Bruttolohnberechnung.....	256
9.1.5.4	Bestandteile des Bruttolohns	256
9.1.5.5	Einmalzahlungen	257

9.1.5.6	Nettolohnberechnung.....	258
9.1.5.7	Berechnung des Auszahlungsbetrages	260
9.1.5.8	Bearbeitung nach Abrechnung.....	260
9.1.5.9	Abrechnungsbeispiele.....	261
9.2	Hilfsmittel der Personalverwaltung	264
9.2.1	Personalakte.....	264
9.2.1.1	Begriff.....	264
9.2.1.2	Zweck.....	265
9.2.1.3	Inhalt	265
9.2.1.4	Elektronische Personalakte	266
9.2.1.5	Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte.....	267
9.2.2	Personalkartei.....	268
9.2.3	Personaldatei.....	268
9.2.4	Personaldatenbank.....	269
9.3	Personalstatistik.....	269
9.3.1	Aufgaben der Personalstatistik.....	269
9.3.2	Personalstatistik als Steuerungsinstrument.....	269
9.3.3	Arten der Personalstatistik.....	270
9.3.3.1	Personalstruktur.....	270
9.3.3.2	Personalbewegungen	271
9.3.3.3	Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten.....	271
9.3.3.4	Personal- und Sozialaufwand	272
9.3.3.5	Personalbeschaffung und -entwicklung	272
9.4	Personalcontrolling	273
9.4.1	Aufgaben des Personalcontrollings	273
9.4.2	Elemente des Personalcontrollings	273

10. Personalabbau

10.1	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	275
10.1.1	Aufhebungsvertrag	275
10.1.2	Abmahnung	276
10.1.3	Kündigung	277
10.1.3.1	Ordentliche Kündigung.....	277
10.1.3.2	Außerordentliche Kündigung.....	278
10.1.3.3	Kündigungsschutz.....	279
10.2	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung	279
10.3	Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung	281
10.3.1	Abwicklung des Austritts.....	281
10.3.2	Zeugniserteilung	282
10.4	Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe.....	284
10.4.1	Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung.....	284
10.4.2	Interessenausgleich und Sozialplan	285
10.4.2.1	Interessenausgleich	285
10.4.2.2	Sozialplan.....	286

10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen	287
10.4.4 Betriebsübergang	288

11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen

11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter	289
11.1.1 Begriff und Leistungsbild	289
11.1.2 Maßnahmen	290
11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter	291
11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personenkreise	291
11.3.1 Frauen mit Berufspausen	292
11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland	292

12. Arbeitsrecht

12.1 Individuelles Arbeitsrecht	293
12.1.1 Arbeitsvertragsrecht	293
12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses	294
12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	295
12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	296
12.1.2 Arbeitsschutzrecht	301
12.1.2.1 Allgemeine Schutzvorschriften	301
12.1.2.2 Spezielle Schutzvorschriften	302
12.2 Kollektives Arbeitsrecht	302
12.2.1 Tarifvertragsrecht	303
12.2.1.1 Tarifaufonomie	303
12.2.1.2 Geltungsbereich	303
12.2.1.3 Inhalt	304
12.2.2 Arbeitskampfrecht	304
12.2.2.1 Streik	305
12.2.2.2 Aussperrung	305
12.2.3 Betriebsverfassungsrecht	305
12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats	305
12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats	306
12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats	306
12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente	308
12.3 Berufsbildungsrecht	309
12.3.1 Berufsbildungsgesetz	309
12.3.2 Ausbildungsordnung	309
12.3.3 Ausbildereignungsverordnung	310
12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit	310
12.4.1 Arbeitsgericht	310
12.4.2 Landesarbeitsgericht	310
12.4.3 Bundesarbeitsgericht	310

Wiederholungsfragen	313
Fallstudien – Aufgaben	335
Wiederholungsfragen – Lösungen	347
Fallstudien – Lösungen	407
Glossar	431
Literaturempfehlungen	445
Stichwortverzeichnis	447