

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7

1. Grundlagen	23
1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik	25
1.1.1 Begriff und Träger der Personalwirtschaft	25
1.1.2 Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit	25
1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft	26
1.1.4 Personalpolitik	27
1.1.4.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik	27
1.1.4.2 Zielausrichtung des Unternehmens	31
1.1.4.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft	32
1.1.4.4 Personalpolitische Grundsätze	34
1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft	35
1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft	37
1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	37
1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung	38
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft	40
1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung	42
1.4.1 Aufgaben des Personalleiters	42
1.4.2 Customer Relationship Management (CRM)	42
1.4.3 Personal als Wertschöpfungscenter	44
1.4.4 Personalwesen als Geschäftsprozess	44
1.4.4.1 Ablauf	44
1.4.4.2 Anwendungen	44
1.4.4.3 Prozessziele	45
1.4.4.4 Gestaltungsgrundsätze	45
1.4.4.5 Problemfaktoren bei der Prozesseinführung	45
1.4.4.6 Verbesserung von Geschäftsprozessen	46
1.4.4.7 Prozessgestaltung	46
1.4.4.8 Prozessbewertung	47
1.4.4.9 Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses	47

2. Personalplanung	49
2.1 Grundlagen der Personalplanung	49
2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung	49
2.1.1.1 Formen der Arbeit	49
2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung	50
2.1.2 Bedeutung der Personalplanung	50
2.1.2.1 Ziel der Personalplanung	50
2.1.2.2 Gründe für Personalplanung	51
2.1.2.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung	52
2.1.3 Aufgaben der Personalplanung	53
2.1.4 Determinanten der Personalplanung	53
2.1.4.1 Interne Determinanten	53
2.1.4.2 Externe Determinanten	55
2.1.5 Hilfsmittel der Personalplanung	55
2.1.5.1 Stellenpläne	55
2.1.5.2 Stellenbesetzungspläne	56
2.1.5.3 Stellenbeschreibungen	57
2.1.5.4 Nachfolge- und Laufbahnpläne	60
2.1.5.5 Urlaubspläne	61
2.1.5.6 Sonstige Hilfsmittel	61
2.2 Arten der Personalplanung	61
2.3 Personalbedarfsplanung	63
2.3.1 Eigenschaften der Personalbedarfsplanung	63
2.3.2 Bedarfsarten	63
2.3.3 Methoden der Personalbedarfsplanung	65
2.3.3.1 Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung	65
2.3.3.2 Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode	67
2.3.3.3 Stellenplanmethode	67
2.3.3.4 Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien	68
2.3.3.5 Sonstige Methoden	69
2.4 Personalabbauplanung	69
2.4.1 Ursachen für Personalüberhang	70
2.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	70

2.4.3	Abbaumaßnahmen	70
2.4.3.1	Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft (indirekt)	71
2.4.3.2	Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft (direkt)	72
2.4.4	Vergleich der Abbaumaßnahmen	74
2.4.5	Flankierende Maßnahmen	74
2.5	Personalkostenplanung	74
2.5.1	Aufteilung der Personalkosten	75
2.5.2	Aufgaben der Personalkostenplanung	75
2.6	Personaleinsatzplanung	76
2.6.1	Zielsetzung des Personaleinsatzes	76
2.6.2	Erstellung eines Personaleinsatzplanes	78
2.6.3	Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz	79
2.6.3.1	Flexible Arbeitszeit	79
2.6.3.2	Jobsharing und Teilzeitarbeit	80
2.6.3.3	Schichtarbeit	81
2.6.3.4	Gleitende Arbeitszeit (GLAZ)	81
2.6.3.5	Rollierendes System	82
2.6.3.6	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	83
2.6.3.7	Vertrauensarbeitszeit	83
2.7	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung	83
3.	Personalbeschaffung	85
3.1	Grundlagen der Personalbeschaffung	85
3.1.1	Personalmarketing	85
3.1.1.1	Ziele des Personalmarketing	85
3.1.1.2	Konzept des Personalmarketing	86
3.1.1.3	Instrumente des Personalmarketing	87
3.1.1.4	Erstellung eines Personalmarketingkonzepts	88
3.1.1.5	Internationales Personalmarketing	88
3.1.1.6	Work-Life-Balance	89
3.1.1.7	Generationstypen	89
3.1.1.8	Personal Branding	91

3.1.2 Ablauf der Personalbeschaffung	92
3.1.2.1 Personalanforderung	93
3.1.2.2 Anforderungsprofil	93
3.1.2.3 Modalitäten	94
3.1.2.4 Beschaffungspotenzial	95
3.1.2.5 Beteiligte	95
3.2 Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung	95
3.2.1 Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung	96
3.2.1.1 Interne Stellenausschreibung	96
3.2.1.2 Versetzung	97
3.2.1.3 Systematische Personalentwicklung	97
3.2.2 Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung	97
3.3 Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung	98
3.3.1 Beschaffung über die Arbeitsverwaltung	99
3.3.2 Private Arbeitsvermittlung	100
3.3.3 Beschaffung über Stellenanzeigen	101
3.3.3.1 Inhalt der Anzeige	101
3.3.3.2 Gestaltung der Anzeige	102
3.3.3.3 Zeitpunkt der Anzeige	103
3.3.3.4 Anzeigenträger	103
3.3.4 Internet	104
3.3.4.1 Internet-Stellenanzeige	104
3.3.4.2 Internet-Bewerbung	105
3.3.4.3 Elektronische Bewerbungsauswertung	106
3.3.4.4 Vorteile der Online-Entwicklung	106
3.3.5 Beschaffung über Personalleasing	107
3.3.5.1 Begriff	107
3.3.5.2 Bedeutung	108
3.3.6 Beschaffung über Personalberater	109
3.3.7 Kontakt zu Bildungsträgern	110
3.3.8 Social Media Recruiting	110
3.3.9 Sonstige Instrumente	111
3.4 Auswahlverfahren	112
3.4.1 Grundsätze der Personalauswahl	113
3.4.2 Maßnahmen der Personalauswahl	113
3.4.2.1 Auswahlinstrumente	113
3.4.2.2 Ablauf der Personalauswahl	114
3.4.2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen	115
3.4.2.4 Analyse des Schriftbilds	119

3.4.2.5 Auswertung von Referenzen	119
3.4.2.6 Arbeitsproben	119
3.4.2.7 Personalbogen	120
3.4.2.8 Biografischer Fragebogen	120
3.4.2.9 Vorstellungsgespräch	120
3.4.2.10 Einstellungstests	127
3.4.2.11 Assessment-Center	129
3.4.2.12 Ärztliche Untersuchung	130
3.4.2.13 Einstellungentscheidung	131
3.4.3 Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl	131
3.4.3.1 Pre-Employment-Screening (PES)	131
3.4.3.2 Abwerbung	132
3.4.3.3 Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen	132
3.4.3.4 Ersatz der Vorstellungskosten	132
3.4.3.5 Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen	132
3.4.3.6 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	134
3.4.4 Abschluss des Arbeitsvertrages	134
3.4.4.1 Form des Arbeitsvertrages	134
3.4.4.2 Inhalt des Arbeitsvertrages	135
3.5 Aufgaben systematischer Einführung	137
3.6 Ablauf systematischer Einführung	138
3.6.1 Einstellungsformalitäten	138
3.6.2 Einarbeitung	139
3.6.3 Einführungsprogramm	139
3.7 Retention-Management	140
3.7.1 Ziele	140
3.7.2 Ablauf	140
3.7.3 Maßnahmen	140
4. Personalbeurteilung	141
4.1 Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung	142
4.1.1 Ziele der Beurteilung	142
4.1.2 Aufgaben der Beurteilung	143
4.2 Arten und Anlässe der Personalbeurteilung	143
4.2.1 Unterteilung der Personalbeurteilung	143
4.2.2 Anlässe der Personalbeurteilung	144

4.3 Phasen der Personalbeurteilung	145
4.3.1 Beobachtung	145
4.3.2 Beschreibung	145
4.3.3 Bewertung	145
4.3.4 Beurteilungsgespräch	145
4.3.5 Auswertung	145
4.4 Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung	146
4.5 Das Beurteilungsgespräch	146
4.6 Beurteilungsverfahren	147
4.6.1 Beurteilungskriterien	147
4.6.2 Beurteilungsformulare	148
4.6.3 Dokumentation	149
4.7 Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz	149
5. Personalentwicklung	151
5.1 Grundlagen der Personalentwicklung	151
5.1.1 Bedeutung der Personalentwicklung	151
5.1.2 Ziele der Personalentwicklung	153
5.1.2.1 Ziele für das Unternehmen	153
5.1.2.2 Ziele für den Mitarbeiter	153
5.1.2.3 Ziele für die Gesellschaft	154
5.1.2.4 Ausgangspunkte für die Personalentwicklung	154
5.1.3 Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung	154
5.1.4 Unterteilung der Personalentwicklung	155
5.1.4.1 Berufsausbildung	155
5.1.4.2 Umschulung	155
5.1.4.3 Fortbildung	156
5.1.4.4 Weiterbildung	157
5.1.4.5 Management Development	157
5.1.5 Beteiligte an der betrieblichen Bildung	157
5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	158
5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf	159
5.2.2 Informationswege und Komponenten	159
5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs	160
5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung	160
5.3.1 Planung der Ausbildung	160
5.3.1.1 Ausbildungsbedarf	161
5.3.1.2 Ausbildungsvoraussetzungen	162
5.3.1.3 Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans	163

5.3.2	Planung der Fortbildung	166
5.3.2.1	Inhaltsplanung	166
5.3.2.2	Interne und externe Durchführung	166
5.3.2.3	Festlegung von Zeit und Ort	168
5.3.3	Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	168
5.3.3.1	Formulierung von Lernzielen	168
5.3.3.2	Lernzielarten	169
5.3.4	Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	170
5.3.4.1	Unterweisungsprinzipien	170
5.3.4.2	Unterweisungsmethode	171
5.3.4.3	Medieneinsatz	172
5.3.4.4	E-Learning	173
5.4	Individuelle Förderung	173
5.4.1	Potenzialanalyse	173
5.4.1.1	Instrumente der Potenzialanalyse	174
5.4.1.2	Fragen und Merkmale der Potenzialanalyse	174
5.4.1.3	Stärken-/Schwächenprofil	175
5.4.1.4	Personal-Portfolio	175
5.4.2	Entwicklungskonzepte	176
5.4.2.1	Nachwuchskräfteförderung	176
5.4.2.2	Qualifizierungsprogramme	177
5.4.2.3	Laufbahnplanung	178
5.4.2.4	Nachfolgeplanung	180
5.4.2.5	Coaching	181
5.4.2.6	Mentoring	182
5.5	Evaluierung	183
5.5.1	Grundlagen	184
5.5.2	Evaluierungssystem	184
5.5.3	Absicherung des Lernerfolgs	185
5.5.4	Kontrolle des Anwendungserfolgs	186
5.5.5	Sicherung der Qualität	186
6.	Personalführung	187
6.1	Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation	187
6.1.1	Führungsaufgaben	187
6.1.2	Anforderungen an die Führungskraft	189
6.1.3	Werte und Normen	190
6.1.4	Selbstbild und Fremdbild	191
6.1.5	Macht und Autorität	191

6.2 Leistungsbereitschaft und Motivation	192
6.2.1 Einflussgrößen des Verhaltens	192
6.2.2 Bedeutung der Motivation	193
6.2.3 Motivationstheorie	193
6.2.4 Bedeutung für das Unternehmen	195
6.2.5 Motivationsprozess	196
6.2.6 Motivationsfördernde Maßnahmen	197
6.3 Gruppenpsychologie	197
6.3.1 Gruppenstrukturen und -merkmale	198
6.3.2 Formelle und informelle Gruppen	201
6.3.3 Teamarbeit	203
6.4 Führungsstil	204
6.4.1 Führungserwartungen	205
6.4.1.1 Erwartungen des Vorgesetzten	205
6.4.1.2 Erwartungen der Mitarbeiter	206
6.4.2 Autoritäre und kooperative Führung	206
6.4.2.1 Autoritärer Führungsstil	207
6.4.2.2 Kooperativer Führungsstil	208
6.4.2.3 Laissez-faire-Führung	210
6.4.3 Verhaltensgitter	210
6.4.4 3-D-Konzept von Reddin	212
6.4.5 Referenzmodell	213
6.4.6 Kontingenzmodell von Fiedler	215
6.5 Führungskonzepte und -mittel	216
6.5.1 Führungsgrundsätze als Rahmen	216
6.5.2 Führungskonzepte	219
6.5.2.1 Management-by-Objectives (MbO)	220
6.5.2.2 Management-by-Exception (MbE)	222
6.5.2.3 Management-by-Systems (MbS)	224
6.5.2.4 Weitere Management-by-Methoden	225
6.5.3 Führungsmittel	225
6.5.4 Gesprächsführung	233
6.5.4.1 Fördergespräch	235
6.5.4.2 Beratungsgespräch	236
6.5.4.3 Kritikgespräch	236
6.5.4.4 Sonstige Gespräche	237
6.6 Information und Kommunikation	237
6.6.1 Informationsübertragung	237
6.6.2 Störungen im Kommunikationsprozess	238

6.7 Umgang mit Konflikten	239
6.7.1 Konfliktursachen	239
6.7.2 Konfliktarten	240
6.7.3 Konfliktwahrnehmung	240
6.7.4 Handhabung von Konflikten	241
6.7.5 Konfliktgespräche	242
6.7.6 Vermeidung von Konflikten	242
7. Entgeltpolitik	243
7.1 Gerechte Entlohnung	244
7.1.1 Grundlagen gerechter Entgeltpolitik	244
7.1.2 Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik	244
7.1.3 Regelung der Entgeltpolitik	246
7.2 Arbeitsbewertung	248
7.2.1 Grundlagen der Arbeitsbewertung	248
7.2.2 Summarische Arbeitsbewertung	249
7.2.2.1 Begriff	249
7.2.2.2 Rangfolgeverfahren	249
7.2.2.3 Lohngruppenverfahren	249
7.2.3 Analytische Arbeitsbewertung	250
7.2.3.1 Begriff	250
7.2.3.2 Anforderungsarten	250
7.2.3.3 Reihung und Stufung	252
7.2.3.4 Gewichtung	252
7.2.3.5 Rangreihenverfahren	253
7.2.3.6 Stufenverfahren	253
7.2.3.7 Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung	254
7.3 Entlohnungsformen	255
7.3.1 Geld- und Naturallohn	256
7.3.2 Zeitlohn	256
7.3.2.1 Begriff	256
7.3.2.2 Anwendung	257
7.3.2.3 Arten	257
7.3.2.4 Beurteilung	257
7.3.3 Akkordlohn	258
7.3.3.1 Begriff	258
7.3.3.2 Anwendung	258
7.3.3.3 Arten	258
7.3.3.4 Beurteilung	259

7.3.4	Prämienlohn	260
7.3.4.1	Begriff	260
7.3.4.2	Anwendung	260
7.3.4.3	Arten	261
7.3.4.4	Beurteilung	262
7.3.5	Sonderformen	262
7.3.5.1	Pensumentgelt	262
7.3.5.2	Erfolgsbeteiligung	262
7.3.5.3	Sonstige	263
7.3.6	Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung	263
7.3.6.1	Lohnermittlung	263
7.3.6.2	Kostenmäßige Aufbereitung	263
7.4	Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltpolitik	264
8.	Betriebliche Sozialpolitik	265
8.1	Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik	265
8.2	Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik	266
8.2.1	Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen	267
8.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	267
8.2.3	Betriebliche Altersversorgung	268
8.3	Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens	268
8.4	Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen	270
8.5	Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik	270
8.6	Abbau betrieblicher Sozialleistungen	271
8.6.1	Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen	271
8.6.2	Änderung betrieblicher Sozialleistungen	271
8.6.3	Abbau von Sozialleistungen	272
9.	Personalverwaltung	273
9.1	Durchführung der Personalverwaltung	273
9.1.1	Grundlagen der Personalverwaltung	273
9.1.2	Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung	273
9.1.3	EDV im Personalwesen	274

9.1.4	Datenschutz und Datensicherheit	275
9.1.4.1	Ziele des Datenschutzes	275
9.1.4.2	Regelungsbereiche des Datenschutzes	275
9.1.4.3	Datensicherheit	276
9.1.5	Entgeltabrechnung	277
9.1.5.1	Aufgaben der Abrechnung	277
9.1.5.2	Notwendige Informationen	277
9.1.5.3	Bruttolohnberechnung	279
9.1.5.4	Bestandteile des Bruttolohns	279
9.1.5.5	Einmalzahlungen	280
9.1.5.6	Nettolohnberechnung	282
9.1.5.7	Berechnung des Auszahlungsbetrages	283
9.1.5.8	Bearbeitung nach Abrechnung	283
9.1.5.9	Abrechnungsbeispiele	284
9.2	Hilfsmittel der Personalverwaltung	285
9.2.1	Personalakte	286
9.2.1.1	Begriff	286
9.2.1.2	Zweck	287
9.2.1.3	Inhalt	287
9.2.1.4	Elektronische Personalakte	288
9.2.1.5	Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte	289
9.2.2	Personalkartei	289
9.2.3	Personaldatei	290
9.2.4	Personaldatenbank	290
9.3	Personalstatistik	291
9.3.1	Aufgaben der Personalstatistik	291
9.3.2	Personalstatistik als Steuerungsinstrument	291
9.3.3	Arten der Personalstatistik	292
9.3.3.1	Personalstruktur	292
9.3.3.2	Personalbewegungen	292
9.3.3.3	Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten	293
9.3.3.4	Personal- und Sozialaufwand	294
9.3.3.5	Personalbeschaffung und -entwicklung	294
9.4	Personalcontrolling	295
9.4.1	Aufgaben des Personalcontrollings	295
9.4.2	Elemente des Personalcontrollings	296
9.4.3	Datenarten	296

10. Personalabbau	297
10.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	298
10.1.1 Aufhebungsvertrag	299
10.1.2 Abmahnung	299
10.1.3 Kündigung	301
10.1.3.1 Ordentliche Kündigung	301
10.1.3.2 Außerordentliche Kündigung	301
10.1.3.3 Kündigungsschutz	302
10.2 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung	303
10.3 Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung	304
10.3.1 Abwicklung des Austritts	305
10.3.2 Zeugniserteilung	305
10.4 Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe	308
10.4.1 Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung	308
10.4.2 Interessenausgleich und Sozialplan	308
10.4.2.1 Interessenausgleich	309
10.4.2.2 Sozialplan	309
10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen	310
10.4.4 Betriebsübergang	311
11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen	313
11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter	313
11.1.1 Begriff und Leistungsbild	313
11.1.2 Maßnahmen	314
11.4 Eingliederung im Ausland geworbener Fachkräfte	314
11.4.1 Rekrutierung ausländischer Fachkräfte	314
11.4.2 Integration ausländischer Fachkräfte	315
11.4.3 Inhalt eines Integrationskonzepts	315
11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter	316
11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personenkreise	317
11.3.1 Frauen mit Berufspausen	317
11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland	317
11.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement	318

12. Arbeitsrecht	319
12.1 Individuelles Arbeitsrecht	319
12.1.1 Arbeitsvertragsrecht	320
12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses	320
12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	321
12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	322
12.1.2 Arbeitsschutzrecht	327
12.1.2.1 Allgemeine Schutzzvorschriften	328
12.1.2.2 Spezielle Schutzzvorschriften	328
12.2 Kollektives Arbeitsrecht	329
12.2.1 Tarifvertragsrecht	330
12.2.1.1 Tarifautonomie	330
12.2.1.2 Geltungsbereich	330
12.2.1.3 Inhalt	331
12.2.2 Arbeitskampfrecht	331
12.2.2.1 Streik	332
12.2.2.2 Aussperrung	332
12.2.3 Betriebsverfassungsrecht	332
12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats	332
12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats	333
12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats	333
12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente	335
12.3 Berufsbildungsrecht	336
12.3.1 Berufsbildungsgesetz	336
12.3.2 Ausbildungsordnung	336
12.3.3 Ausbildungseignungsverordnung	337
12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit	337
12.4.1 Arbeitsgericht	337
12.4.2 Landesarbeitsgericht	337
12.4.3 Bundesarbeitsgericht	337
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	339
Lösungen	371
MiniLex	463
Literaturverzeichnis	481
Stichwortverzeichnis	483