

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>

## **A. Grundlagen der betrieblichen Personalwirtschaft**

A.1. Die Personalwirtschaft als Bestandteil der BWL .....	1
A.2. Der Produktionsfaktorenansatz nach Gutenberg (1951, 1975) .....	3
A.3. Entwicklungsphasen der Personalwirtschaft .....	5
A.4. Personalwirtschaft und verwandte Begriffe .....	8

## **B. Zielsetzungen der Personalwirtschaft innerhalb der Unternehmensziele**

B.1. Ziele der Personalwirtschaft innerhalb des Unternehmens .....	11
B.1.1. Zielsetzungen des Unternehmens .....	11
B.1.2. Zielsetzungen der Personalwirtschaft .....	13
B.2. Aufgaben der Personalwirtschaft .....	17

## **C. Personalorganisation**

C.1. Organisatorische Einbettung des Personalwesens in das Gesamtunternehmen .....	19
C.1.1. Typologie .....	19
C.1.2. Beispiele aus der Praxis .....	21
C.2. Organisationstypen des Personalwesens im Unternehmen .....	22
C.2.1. Funktionale Organisation, „Idealtyp“ der Organisation des Personalwesens .....	23
C.2.2. Objektbezogene Organisation des Personalwesens .....	26
C.2.2.1. Mitarbeitergruppenorientierte Organisation .....	26
C.2.2.2. Divisionale Organisation des Personalwesens.....	27
C.2.3. Das Personalreferentensystem .....	27
C.2.4. Neuere Tendenzen in der Personalorganisation .....	29

## **D. Personalplanung**

D.1. Teilbereiche der Personalplanung .....	33
D.1.1. Aufgaben der Personalplanung .....	34
D.1.2. Ziele der Personalplanung .....	34
D.2. Integration der Personalplanung in die betriebliche Gesamtplanung .....	35
D.3. Planungszeiträume .....	37
D.3.1. Die strategische Personalplanung .....	40
D.3.2. Die taktische Personalplanung .....	43
D.3.3. Die operative Personalplanung .....	43
D.4. Ermittlung des Personalbedarfs .....	44
D.4.1. Grundschemata und Ablauf .....	44
D.4.2. Vom Bruttopersonalbedarf zum Nettopersonalbedarf .....	47
D.5. Hilfsmittel der Personal(bedarfs)planung .....	49
D.5.1. Stellenplan .....	49
D.5.2. Der Stellenbesetzungsplan .....	49
D.5.3. Nachfolge- und Laufbahnplanung .....	50
D.5.4. Die Stellenbeschreibung .....	52
D.5.5. Stellenbeschreibung versus Zielvereinbarung .....	55
D.6. Die Mitwirkung des Betriebsrates bei der Personalplanung .....	59

## **E. Personalbeschaffung**

E.1. Die Bedarfsmeldung der Fachabteilung .....	61
E.2. Überprüfung der Bedarfsmeldung durch die Personalabteilung .....	63
E.3. Finden bzw. Erstellen eines Anforderungsprofils .....	63
E.4. Personalwerbung .....	67
E.4.1. Interne Personalbeschaffung .....	68
E.4.2. Externe Personalbeschaffung .....	70
E.5. Sichtung von Bewerbungsunterlagen/Vorauswahl von Kandidaten .....	79
E.5.1. Das Bewerbungsschreiben .....	80
E.5.2. Der Lebenslauf (mit Foto) .....	84
E.5.3. Die Zeugnisbeurteilung .....	88
E.5.4. Übersicht: Arten und Bedeutung von Informationen für den Auswahlprozess .....	95

<b>E.6. Der Selektionsprozess: Methoden der Personalauswahl .....</b>	<b>97</b>
E.6.1. Vorstellungsgespräch .....	98
E.6.2. Testverfahren .....	103
E.6.2.1. drei grundsätzliche Arten .....	103
E.6.2.3. gebräuchliche Tests aus der Praxis (Beispiele) .....	104
E.6.3. Testergebnisse .....	109
E.6.3.1. Rollenspiele .....	111
E.6.3.2. Assessment Center (AC) .....	115
E.6.4. Graphologisches Gutachten .....	115
<b>E.7. Die Entscheidung .....</b>	<b>115</b>
<b>E.8. Der Arbeitsvertrag .....</b>	<b>116</b>
E.8.1. Definition und Inhalt .....	116
E.8.2. Grundelemente des Arbeitsvertrages .....	118
E.8.3. Regeln vor dem Abschluss .....	119
 <b>F. Personaleinsatz</b>	
F.1. Arbeitszeit (AZ) .....	124
F.2. Arbeitszeitmodelle im Wandel der Zeit .....	126
F.3. Neun Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung .....	129
F.4. Praxisbeispiele .....	130
F.5. Resümee .....	134
 <b>G. Personalbeurteilung</b>	
G.1. Einleitung .....	135
G.1.1. Definition der Personalbeurteilung .....	135
G.1.2. Ziele der Personalbeurteilung .....	136
G.2. Anlässe für die Beurteilung .....	138
G.2.1. periodische Beurteilungen für alle Mitarbeiter .....	138
G.2.2. bestimmter Anlass für Beurteilungen .....	139
G.3. Beurteilungskriterien .....	140
G.4. Drei Instrumente aus der Praxis .....	141
G.4.1. Personalbeurteilungsbogen zur Entgeltfindung .....	141
G.4.2. Beurteilungsbogen aus einem Großunternehmen .....	142
G.4.3. Zielvereinbarung .....	146

G.5. Fehlerquellen der Personalbeurteilung .....	148
G.6. Rechtliche Bestimmungen.....	150
 <b>H. Personalentwicklung</b>	
H.1. Definition und Einleitung .....	153
H.2. Personalentwicklung zwischen Bedürfnissen und Potentialen .....	155
H.3. Das Assessment Center (AC) als ausgewähltes Instrument der strategischen Personalauswahl und Personalentwicklung .....	160
H.3.1. Definition und Ziele .....	161
H.3.2. AC und strategische Personalentwicklung .....	163
H.3.3. Module und Auswertung .....	164
H.4. Teambildung und Teamentwicklung: der Qualitätszirkel .....	165
H.4.1. Grundsätze der Teamorganisation .....	165
H.4.2. Qualitätszirkel (QZ) .....	166
 <b>I. Beendigung des Arbeitsverhältnisses</b>	
I.1. Einleitung: Personalabbau – ein unbeliebtes aber aktuelles Thema .....	175
I.2. Definition der Personalfreisetzung und Kündigungsgründe .....	176
I.3. Kündigungsarten (nach § 622 BGB) .....	177
I.3.1. Betriebsbedingte Kündigung .....	177
I.3.2. Verhaltensbedingte Kündigung .....	179
I.3.3. Personenbedingte Kündigung .....	180
I.4. Kündigungsformen .....	180
I.4.1. Wir unterscheiden drei Formen .....	180
I.4.2. Kündigungsfristen für Arbeiter und Angestellte nach § 622 BGB ..	184
I.4.3. Wegfall von Kündigungsbeschränkungen für Kleinbetriebe .....	185
I.5. Kündigungsbeschränkungen/-schutz .....	187
I.6. Mitwirkung des Betriebsrates bei der Kündigung .....	187
I.7. Outplacement als Instrument zeitgerechter Personalpolitik .....	188
I.7.1. Definition .....	188
I.7.2. Gruppen-Outplacement .....	188

## **J. Personalkosten**

J.1. Definition und Einteilung .....	191
J.2. Maßnahmen der Personalkosteneinsparung .....	194
J.3. „Entgelt“ und Entgeltsysteme .....	195
J.3.1. Einflussfaktoren bei der Entgeltbemessung .....	196
J.3.2. Entgeltformen (oft synonym mit Lohnformen) .....	197
J.3.3. Vergütungssysteme (    Erfolgsbeteiligung der MA) .....	202
J.3.4. Gehaltsbestimmungen bei Tarifmitarbeitern .....	205

## **K. Mitbestimmung**

K.1. Überbetriebliche Mitbestimmung .....	214
K.2. Unternehmerische Mitbestimmung .....	216
K.3. Betriebliche Mitbestimmung und Organe der Betriebsverfassung .....	218
K.3.1. Organe der Betriebsverfassung .....	218
K.3.2. Kompetenzen des Betriebsrates .....	219
K.4. Mitbestimmung am Arbeitsplatz: Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) .....	222

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>227</b>
----------------------------------	------------