

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	26
A. Grundlagen	29
1. Personalwirtschaft	31
1.1 Ziele	32
1.1.1 Wirtschaftliche Ziele	33
1.1.2 Soziale Ziele	34
1.2 Aufgaben	34
2. Mitarbeiter	38
2.1 XY-Theorie	40
2.2 Bedürfnispyramide	41
2.3 Zwei-Faktoren-Theorie	42
3. Personalpolitik	43
3.1 Festlegung	46
3.2 Inhalt	46
4. Personalabteilung	47
4.1 Gliederung	48
4.1.1 Mittlere Unternehmen	49
4.1.2 Großunternehmen	50
4.2 Eingliederung	51
4.2.1 Mittlere Unternehmen	52
4.2.2 Großunternehmen	53
4.3 Ausrichtung	55
4.4 Geschäftsprozesse	56
4.5 Hilfsmittel	58
5. Personalcontrolling	59
5.1 Ebenen	60
5.2 Aufgaben	61
5.3 Personal-Portfolio	64
6. Arbeitsrecht	65
6.1 Individuelles Arbeitsrecht	65
6.1.1 Arbeitsvertragsrecht	65
6.1.2 Arbeitsschutzrecht	67

6.2 Kollektives Arbeitsrecht	68
6.2.1 Tarifvertragsrecht	69
6.2.2 Arbeitskampfrecht	70
6.2.3 Betriebsverfassungsrecht	70
6.2.3.1 Mitwirkung/Mitbestimmung	72
6.2.3.2 Betriebsvereinbarung	74
6.2.3.3 Einigungsstelle	75
6.3 Betrieb/Unternehmen	75
Kontrollfragen	76
B. Personalplanung	81
1. Ziele	82
2. Bedingungen	83
3. Organisation	84
4. Arten	85
4.1 Gegenstandsbezogene Personalplanung	85
4.2 Umfangbezogene Personalplanung	86
4.3 Inhaltsbezogene Personalplanung	87
4.4 Fristbezogene Personalplanung	88
5. Ablauf	89
5.1 Personalbestandsplanung	90
5.1.1 Quantitative Personalbestandsplanung	90
5.1.1.1 Aktueller Personalbestand	91
5.1.1.2 Zugänge/Abgänge	91
5.1.1.3 Zukünftiger Personalbestand	92
5.1.2 Qualitative Personalbestandsplanung	93
5.2 Personalbedarfsplanung	94
5.2.1 Quantitative Bedarfsermittlung	95
5.2.1.1 Organisatorische Methoden	95
5.2.1.1.1 Stellenmethode	95
5.2.1.1.2 Stellenbesetzierungsmethode	96
5.2.1.1.3 Stellenbedarfsplan	97
5.2.1.2 Prognosemethoden	98
5.2.1.2.1 Schätzmethode	98
5.2.1.2.2 Globale Bedarfsprognose	98
5.2.1.2.3 Kennzahlenmethode	99
5.2.1.2.4 Personalbemessungsmethode	101

5.2.1.3 Sonstige Methoden	103
5.2.1.3.1 Direktionsmethode	103
5.2.1.3.2 Monetäre Methoden	104
5.2.2 Qualitative Bedarfsermittlung	104
5.2.2.1 Stellenbeschreibungen	105
5.2.2.2 Berufliche Klassifizierungen	106
5.2.2.3 Anforderungsprofile	106
5.3 Personaleinsatzplanung	106
5.3.1 Quantitative Einsatzplanung	107
5.3.2 Qualitative Einsatzplanung	108
5.4 Personalbeschaffungsplanung	109
5.4.1 Quantitative Beschaffungsplanung	109
5.4.2 Qualitative Beschaffungsplanung	110
5.5 Personalfreistellungsplanung	110
5.5.1 Quantitative Freistellungsplanung	110
5.5.2 Qualitative Freistellungsplanung	111
5.6 Personalentwicklungsplanung	111
5.6.1 Ausbildungsplanung	111
5.6.2 Fortbildungsplanung	112
5.6.2.1 Inhalt	114
5.6.2.2 Standard-Entwicklungsplan	114
5.6.3 Umschulungsplanung	115
5.6.4 Förderungsplanung	116
5.6.4.1 Nachfolgeplanung	116
5.6.4.2 Stellenbesetzungsplanung	118
5.7 Personalkostenplanung	118
Kontrollfragen	120

C. Personalbeschaffung	125
1. Personalanforderung	128
1.1 Anforderungsberechtigte	128
1.2 Anforderungsbearbeitung	129
2. Beschaffungswege	130
2.1 Interne Beschaffungswege	130
2.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	132
2.1.2 Personalentwicklung	133
2.1.3 Versetzung	134
2.1.4 Mehrarbeit	135
2.1.5 Urlaubsverschiebung	136

2.2 Externe Beschaffungswege	137
2.2.1 Öffentliche Arbeitsvermittlung	138
2.2.2 Private Arbeitsvermittlung	139
2.2.3 Stellenanzeige	139
2.2.3.1 Print-Stellenanzeige	141
2.2.3.1.1 Anzeigenträger	141
2.2.3.1.2 Anzeigentermin	142
2.2.3.1.3 Anzeigenarten	143
2.2.3.1.4 Anzeigengestaltung	144
2.2.3.2 Internet-Stellenanzeige	146
2.2.4 Personalberater	147
2.2.5 Arbeitnehmerüberlassung	148
2.2.6 Sonstige Beschaffungswege	152
3. Bewerbung	154
3.1 Eingang	155
3.1.1 Eingang per Internet	155
3.1.2 Eingang per Post	156
3.1.3 Bearbeitung	156
3.2 Vorauswahl	157
3.2.1 Bewerbungsschreiben	159
3.2.2 Bewerberfoto	161
3.2.3 Lebenslauf	162
3.2.4 Personal(frage)bogen	164
3.2.5 Schulzeugnisse	167
3.2.6 Arbeitszeugnisse	168
3.2.7 Referenzen	172
3.2.8 Arbeitsproben	172
3.3 Bescheid	173
4. Auswahl	173
4.1 Vorstellungsgespräch	175
4.1.1 Arten	176
4.1.2 Durchführung	177
4.1.3 Auswertung	178
4.2 Eignungstests	180
4.3 Grafologisches Gutachten	183
4.4 Ärztliche Eignungsuntersuchung	184
4.5 Entscheidung	184

5. Mitbestimmung	185
5.1 Personelle Einzelmaßnahmen	185
5.2 Vorläufige personelle Maßnahmen	186
6. Arbeitsvertrag	187
6.1 Form	189
6.2 Arten	189
6.3 Inhalt	191
6.4 Mängel	194
Kontrollfragen	196
D. Personaleinsatz	205
1. Arbeitsaufnahme	209
1.1 Neue Mitarbeiter	209
1.1.1 Einführung	209
1.1.2 Einarbeitung	210
1.2 Bereits beschäftigte Mitarbeiter	211
2. Arbeitsinhalt	212
2.1 Arbeitsteilung	213
2.2 Aufgabenerweiterung	214
2.2.1 Job Rotation	214
2.2.2 Job Enlargement	215
2.3 Aufgabenbereicherung	216
2.3.1 Job Enrichment	216
2.3.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	217
3. Arbeitsort	219
3.1 Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens	219
3.1.1 Arten	219
3.1.2 Gestaltung	220
3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	221
3.1.2.2 Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	222
3.1.2.3 Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	225
3.1.2.4 Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	225
3.2 Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens	227
3.2.1 Heimarbeitsplatz	228
3.2.2 Telearbeitsplatz	228

3.3 Arbeitsplatz im Ausland	229
3.3.1 Arten des Auslandseinsatzes	230
3.3.2 Phasen des Auslandseinsatzes	231
4. Arbeitszeit	232
4.1 Traditionelle Gestaltungsformen	233
4.1.1 Mehrarbeit	234
4.1.2 Schichtarbeit	234
4.1.3 Kurzarbeit	235
4.2 Flexible Gestaltungsformen	236
4.2.1 Teilzeitarbeit	237
4.2.1.1 Grundformen	237
4.2.1.2 Job Sharing	239
4.2.2 Gleitende Arbeitszeit	239
4.2.3 Jahresarbeitszeit	240
4.2.4 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	241
4.2.5 Vertrauensarbeitszeit	241
4.3 Arbeitszeitrecht	242
Kontrollfragen	244
E. Personalführung	249
1. Führungsbeeteiligte	251
1.1 Vorgesetzte	251
1.1.1 Machtgrundlagen	252
1.1.2 Merkmale	252
1.1.3 Typen	253
1.2 Mitarbeiter	253
1.2.1 Einzelne Personen	254
1.2.1.1 Merkmale	254
1.2.1.2 Motivation	255
1.2.1.3 Typen	256
1.2.2 Gruppen	257
1.2.2.1 Merkmale	257
1.2.2.2 Typen	258
1.2.2.3 Teamarbeit	260
1.3 Weisungen	260

2. Führungstechniken	262
2.1 Führungsgrundsätze	263
2.2 Management-by-Techniken	265
3. Führungsmittel	265
3.1 Prozessbezogene Führungsmittel	266
3.1.1 Ziele	267
3.1.1.1 Arten	269
3.1.1.2 Management by Objectives	272
3.1.2 Pläne	274
3.1.3 Kontrolle	277
3.2 Informationsbezogene Führungsmittel	279
3.2.1 Information	279
3.2.1.1 Arten	280
3.2.1.2 Informationstechniken	281
3.2.2 Kommunikation	283
3.2.2.1 Arten	283
3.2.2.1.1 Soziale Kommunikation	283
3.2.2.1.2 Technische Kommunikation	286
3.2.2.2 Kommunikationstechniken	286
3.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	287
3.3.1 Kooperation	288
3.3.2 Delegation	288
3.3.2.1 Elemente	289
3.3.2.2 Management by Exception	290
3.3.2.3 Management by Delegation	291
3.3.2.4 Harzburger Modell	292
3.3.3 Partizipation	293
3.4 Personenbezogene Führungsmittel	296
3.4.1 Personalbeurteilung	296
3.4.1.1 Ausrichtungen	298
3.4.1.2 Beurteilende Personen	299
3.4.1.3 Arten	300
3.4.1.4 Methoden	301
3.4.1.4.1 Beurteilungskriterien	301
3.4.1.4.2 Kriteriengewichtung	304
3.4.1.4.3 Beurteilungsmaßstab	305
3.4.1.4.4 Verteilungsvorgabe	308

3.4.1.5 Einsatz	310
3.4.1.5.1 Entwicklung	310
3.4.1.5.2 Einsatzvorbereitung	311
3.4.1.5.3 Durchführung	312
3.4.2 Kritik	314
3.4.3 Personalentlohnung	315
3.4.4 Personalentwicklung	315
3.4.5 Status	316
4. Führungsstile	317
4.1 Eindimensionale Führungsstile	319
4.1.1 Autoritärer Führungsstil	319
4.1.3 Sonstige Führungsstile	322
4.2 Zweidimensionaler Führungsstil	323
4.3 Dreidimensionaler Führungsstil	324
5. Führungserfolg	327
5.1 Einflussfaktoren	327
5.1.1 Vorgesetzte	327
5.1.1.1 Autorität	328
5.1.1.2 Eigenschaften	328
5.1.1.3 Menschenbild	329
5.1.1.4 Verhalten	330
5.1.1.5 Disposition/Kondition	330
5.1.2 Mitarbeiter	331
5.1.3 Führungssituation	332
5.2 Erfolgskriterien	332
5.2.1 Effektivität der Führung	332
5.2.2 Effizienz der Führung	333
5.2.2.1 Arbeitszufriedenheit	333
5.2.2.2 Betriebsklima	334
5.2.2.3 Konflikte	335
5.2.2.4 Mobbing	338
5.2.2.5 Fehlzeiten	339
5.2.2.6 Innere Kündigung	341
5.2.2.7 Fluktuation	343
Kontrollfragen	345

F. Personalentlohnung	355
1. Grundlagen	359
1.1 Lohnhöhe	359
1.2 Lohngerechtigkeit	360
1.3 Mindestlohn	360
1.4 Rechtsgrundlagen	362
1.4.1 Gesetze	363
1.4.2 Tarifverträge	363
1.4.3 Betriebsvereinbarungen	363
1.4.4 Arbeitsverträge	364
2. Lohnfindung	364
2.1 Anforderungsbezogene Lohnfindung	365
2.1.1 Summarische Arbeitsbewertung	367
2.1.1.1 Rangfolgeverfahren	367
2.1.1.2 Lohngruppenverfahren	368
2.1.2 Analytische Arbeitsbewertung	370
2.1.2.1 Rangreihenverfahren	372
2.1.2.2 Stufenwertzahlverfahren	373
2.1.3 Arbeitsplatzbewertung	375
2.2 Qualifikationsbezogene Lohnfindung	376
2.3 Leistungsbezogene Lohnfindung	377
2.4 Marktbezogene Lohnfindung	378
3. Entgelt	379
3.1 Löhne	380
3.1.1 Grundlöhne	380
3.1.1.1 Zeitlohn	381
3.1.1.1.1 Reiner Zeitlohn	381
3.1.1.1.2 Zeitlohn mit Leistungszulage	383
3.1.1.2 Akkordlohn	384
3.1.1.2.1 Stück- und Zeitakkord	386
3.1.1.2.2 Einzel- und Gruppenakkord	388
3.1.1.2.3 Vorgabezeiten	389
3.1.1.2.3.1 Ablaufarten	389
3.1.1.2.3.2 Auftragszeiten	391
3.1.1.2.3.3 Ist-Zeitermittlung	393
3.1.1.2.3.4 Systeme vorbestimmter Zeiten	396

3.1.1.3 Prämienlohn	398
3.1.1.3.1 Grundlohn	399
3.1.1.3.2 Prämie	399
3.1.1.4 Pensumlohn	402
3.1.1.4.1 Vertragslohn	404
3.1.1.4.2 Measured Day Work	404
3.1.1.4.3 Programmlohn	405
3.1.2 Ergänzende Löhne	405
3.1.2.1 Prämien	406
3.1.2.2 Zuschläge	406
3.1.2.2.1 Zuschläge für besondere Leistungen	407
3.1.2.2.2 Zuschläge für ungünstige Arbeitsumstände	408
3.1.2.2.3 Zuschläge aus sozialen Gründen	408
3.1.2.3 Gratifikationen	409
3.1.2.3.1 Weihnachtsgratifikation	410
3.1.2.3.2 Urlaubsgratifikation	410
3.1.2.3.3 Jubiläumsgratifikation	410
3.1.2.3.4 Sonstige Zuwendungen	411
3.1.2.4 Flexibilisierte Konzepte	411
3.1.3 Löhne ohne Leistung	413
3.1.3.1 Krankheit	413
3.1.3.2 Kuren und Heilverfahren	414
3.1.3.3 Persönliche Verhinderung	414
3.1.3.4 Urlaub	415
3.1.3.5 Feiertage	416
3.1.4 Sicherung der Löhne	416
3.2 Sonstige Entgeltteile	417
3.2.1 Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	417
3.2.1.1 Erfindervergütungen	417
3.2.1.2 Verbesserungsvorschlagsprämien	418
3.2.2 Erfolgsabhängige Vergütung	419
3.2.2.1 Bemessungsgrundlagen	419
3.2.2.1.1 Leistungsbeteiligung	419
3.2.2.1.2 Ertragsbeteiligung	420
3.2.2.1.3 Gewinnbeteiligung	420
3.2.2.2 Verwendung	421
3.2.2.2.1 Ausbezahlen der Erfolgsanteile	421
3.2.2.2.2 Einbehalten der Erfolgsanteile	422

4. Personalkosten	422
4.1 Personalbasiskosten	423
4.2 Personalzusatzkosten	423
4.2.1 Soziale Abgaben	426
4.2.2 Personalbetreuungsleistungen	428
4.2.2.1 Altersversorgung	430
4.2.2.2 Betriebskrankenkasse	431
4.2.2.3 Arbeitssicherheit/Unfallschutz	432
4.2.2.4 Betriebsarzt	432
4.2.2.5 Wohnungswesen	433
4.2.2.6 Mitarbeiterverpflegung	433
4.2.2.7 Freizeit/Kultur	434
4.2.2.8 Betriebsveranstaltungen	434
Kontrollfragen	436

G. Personalentwicklung	443
1. Personalbildung	446
1.1 Arten	448
1.1.1 Ausbildung	448
1.1.1.1 Voraussetzungen	449
1.1.1.2 Arten	450
1.1.1.3 Vorgaben	451
1.1.1.4 Ablauf	452
1.1.1.4.1 Planung	452
1.1.1.4.2 Durchführung	454
1.1.1.4.3 Kontrolle	454
1.1.1.5 Methoden	455
1.1.2 Fortbildung	456
1.1.2.1 Bedarfsermittlung	457
1.1.2.1.1 Ermittlung der Anforderungen	458
1.1.2.1.2 Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation	460
1.1.2.1.3 Ermittlung der Mitarbeiterinteressen	462
1.1.2.1.4 Feststellung des Fortbildungsbedarfs	462
1.1.2.2 Bedarfsdeckung	464
1.1.3 Umschulung	467

1.2 Methoden	468
1.2.1 Bildung am Arbeitsplatz	469
1.2.1.1 Planmäßige Unterweisung	469
1.2.1.2 Anleitung/Beratung durch Vorgesetzten	470
1.2.1.3 Übertragung begrenzter Verantwortung	471
1.2.1.4 Übertragung von Sonderaufgaben	472
1.2.1.5 Geplanter Arbeitsplatzwechsel	473
1.2.1.6 Mehrgleisige Unternehmensführung	474
1.2.2 Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	474
1.2.2.1 Vorlesungsmethode	475
1.2.2.2 Lehrgespräch	476
1.2.2.3 Programmierte Unterweisung	476
1.2.2.4 Fallstudie	477
1.2.2.5 Rollenspiel	478
1.2.2.6 Planspiel	478
1.2.2.7 Gruppendynamische Methode	479
1.2.3 E-Learning	480
1.3 Kontrolle	481
1.3.1 Ökonomische Kontrolle	482
1.3.1.1 Kostenkontrolle	482
1.3.1.2 Rentabilitätskontrolle	483
1.3.2 Erfolgskontrolle	484
1.3.2.1 Lernerfolgskontrolle	484
1.3.2.2 Anwendungserfolgskontrolle	484
2. Personalförderung	485
2.1 Fördergespräch	486
2.2 Förderungsmaßnahmen	487
2.2.1 Coaching	487
2.2.1.1 Internes Coaching	490
2.2.1.2 Externes Coaching	491
2.2.1.3 Coaching-Prozess	492
2.2.2 Mentoring	492
2.2.3 Laufbahnplanung	494
3. Organisationsentwicklung	496
3.1 Wandel	497
3.2 Interventionen	498
3.3 Konzepte	500
Kontrollfragen	502

H. Personalfreistellung	509
1. Interne Personalfreistellung	509
1.1 Zeitliche Anpassung	510
1.1.1 Vorübergehende Anpassung	510
1.1.1.1 Abbau von Mehrarbeit	511
1.1.1.2 Kurzarbeit	511
1.1.1.3 Gestaltung des Urlaubs	511
1.1.2 Längerzeitige Anpassung	512
1.1.2.1 Schaffung von Teilzeitstellen	512
1.1.2.2 Allgemeine Arbeitszeitverkürzung	513
1.1.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	514
1.2 Örtliche Anpassung	514
1.2.1 Versetzung	514
1.2.2 Umsetzung	515
1.3 Qualitative Anpassung	515
1.3.1 Fortbildung	515
1.3.2 Beschäftigungspläne	516
1.3.3 Beschäftigungsgesellschaften	516
2. Externe Personalfreistellung	516
2.1 Kündigung	517
2.1.1 Änderungskündigung	519
2.1.1.1 Arten	519
2.1.1.2 Arbeitnehmerreaktion	520
2.1.2 Ordentliche Kündigung	521
2.1.2.1 Kündigungsfristen	521
2.1.2.2 Kündigungsschutz	523
2.1.2.2.1 Allgemeiner Kündigungsschutz	523
2.1.2.2.2 Besonderer Kündigungsschutz	526
2.1.2.3 Personenbedingte Kündigung	527
2.1.2.4 Verhaltensbedingte Kündigung	528
2.1.2.5 Betriebsbedingte Kündigung	530
2.1.2.5.1 Massenentlassung	531
2.1.2.5.2 Betriebsänderung	533
2.1.3 Außerordentliche Kündigung	534
2.2 Aufhebungsvertrag	536
2.2.1 Arten	536
2.2.2 Hinweis- und Aufklärungspflichten	537
2.2.3 Inhalt	537
2.2.4 Anfechtung	539

2.3 Outplacement	539
2.3.1 Arten	540
2.3.1.1 Individual-/Gruppen-Outplacement	540
2.3.1.2 Internes/externes Outplacement	541
2.3.2 Ablauf	542
2.3.3 Einsatz	542
2.4 Abschließende Maßnahmen	543
Kontrollfragen	545
I. Personalverwaltung	551
1. Aufgaben	553
1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben	553
1.2 Einsatzbezogene Aufgaben	554
1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben	554
1.4 Betreuungsbezogene Aufgaben	555
1.5 Entwicklungsbezogene Aufgaben	555
1.6 Freistellungsbezogene Aufgaben	555
2. Durchführung	556
2.1 Konventionelle Personalverwaltung	556
2.2 Arbeitsteilige Personalverwaltung	557
2.3 Personalverwaltung im Dialog	557
2.4 Automatische Personalverwaltung	558
3. Instrumente	559
3.1 Personalakte	559
3.2 Personalkartei	562
3.3 Personaldatei	563
3.4 Personalhandbuch	565
4. Personalinformationssysteme	567
4.1 Aufgaben	568
4.2 Aufbau	569
4.3 Eignung	570
5. Personalrechnungswesen	571
5.1 Lohn- und Gehaltsrechnung	571
5.1.1 Bruttorechnung	572
5.1.2 Nettorechnung	574
5.1.3 Zahlungsrechnung	574
5.1.4 Auswertungsrechnung	576

5.2 Personalkostenrechnung	576
5.2.1 Personalkostenverrechnung	576
5.2.2 Personalkostenplanung	577
5.2.3 Personalkostenkontrolle	577
5.3 Personalstatistik	578
5.3.1 Personalstruktur	578
5.3.2 Personalbewegungen	580
5.3.3 Arbeitszeiten	581
5.3.4 Personalkosten	581
5.4 Sonstige Bereiche	582
6. Datenschutz	584
6.1 Datenschutzbeauftragter	584
6.2 Datenschutzmaßnahmen	585
Kontrollfragen	587
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	591
Lösungen	639
Literaturverzeichnis	725
Stichwortverzeichnis	741