

A. Grundlagen

17

1. Personalwirtschaft

18

1.1 Ziele

19

1.1.1 Wirtschaftliche Ziele

19

1.1.2 Soziale Ziele

20

1.2 Aufgaben

21

1.2.1 Rahmemaufgaben

22

1.2.1.1 Personalpolitik

22

1.2.1.2 Personalcontrolling

25

1.2.1.2.1 Personalplanung

27

1.2.1.2.2 Personalkontrolle

37

1.2.1.2.3 Informationsversorgung

38

1.2.1.2.4 Steuerung

39

1.2.2 Kernaufgaben

39

2. Personalabteilung

41

2.1 Aufbau

43

2.1.1 Mittlere Unternehmen

43

2.1.2 Großunternehmen

45

2.2 Eingliederung

46

2.2.1 Mittlere Unternehmen

47

2.2.2 Großunternehmen

48

2.3 Geschäftsprozesse

49

2.4 Hilfsmittel

50

3. Personal

50

3.1 Vorgesetzte

52

3.1.1 Weisungen

52

3.1.2 Machtgrundlagen

53

3.2 Mitarbeiter

53

3.2.1 Leistungsfähigkeit

56

3.2.2 Temperament

56

3.2.3 Motive

57

3.3 Motivationstheorien

58

3.3.1 XY-Theorie

59

3.3.2 Bedürfnispyramide	59
3.3.3 Zwei-Faktoren-Theorie	60
4. Arbeitsrecht	62
4.1 Individuelles Arbeitsrecht	62
4.1.1 Arbeitsvertragsrecht	62
4.1.2 Arbeitsschutzrecht	64
4.2 Kollektives Arbeitsrecht	64
4.2.1 Tarifvertragsrecht	65
4.2.2 Arbeitskampfrecht	66
4.2.3 Betriebsverfassungsrecht	66
4.2.3.1 Mitwirkung/Mitbestimmung	68
4.2.3.2 Betriebsvereinbarung	69
4.2.3.3 Einigungsstelle	70
4.3 Betrieb/Unternehmen	71
B. Personalbeschaffung	73
1. Beschaffungswege	74
1.1 Interne Beschaffungswege	74
1.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	75
1.1.2 Versetzung	75
1.1.3 Personalentwicklung	76
1.1.4 Mehrarbeit	76
1.2 Externe Beschaffungswege	77
1.2.1 Arbeitsvermittlung	78
1.2.2 Print-Stellenanzeige	79
1.2.3 Internet-Stellenanzeige	81
1.2.4 Personalberater	83
1.2.5 Arbeitnehmerüberlassung	83
1.2.6 Abwerbung	86
2. Bewerbung	86
2.1 Eingang	88
2.2 Vorauswahl	88
2.2.1 Bewerbungsschreiben	89
2.2.2 Bewerberfoto	90
2.2.3 Lebenslauf	90
2.2.4 Personal(frage-)bogen	92
2.2.5 Zeugnisse	93
2.3 Bescheid	95

3. Auswahl	96
3.1 Vorstellungsgespräch	96
3.2 Eignungstests	99
3.2.1 Persönlichkeitstests	100
3.2.2 Fähigkeitstests	100
3.2.3 Assessment-Center	101
3.3 Entscheidung	102
3.4 Mitbestimmung	103
4. Arbeitsvertrag	104
4.1 Arten	104
4.2 Inhalt	105
4.3 Mängel	107
 C. Personaleinsatz	
1. Arbeitsaufnahme	109
1.1 Einführung	111
1.2 Einarbeitung	112
2. Arbeitsinhalt	112
2.1 Arbeitsteilung	113
2.2 Aufgabenerweiterung	114
2.2.1 Job Enlargement	114
2.2.2 Job Rotation	114
2.3 Aufgabenbereicherung	115
2.3.1 Job Enrichment	115
2.3.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	115
3. Arbeitsort	116
3.1 Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens	116
3.1.1 Arten	116
3.1.2 Gestaltung	117
3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	118
3.1.2.2 Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	118
3.1.2.3 Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	119
3.1.2.4 Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	120
3.2 Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens	120
3.2.1 Heimarbeitsplatz	121
3.2.2 Telearbeitsplatz	121
3.3 Arbeitsplatz im Ausland	122

4. Arbeitszeit	123
4.1 Traditionelle Formen	123
4.1.1 Mehrarbeit	123
4.1.2 Schichtarbeit	124
4.1.3 Kurzarbeit	124
4.2 Flexible Formen	125
4.2.1 Teilzeitarbeit	125
4.2.2 Gleitende Arbeitszeit	127
4.2.3 Jahresarbeitszeit	128
4.2.4 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	128
4.2.5 Vertrauensarbeitszeit	129
4.3 Arbeitszeitrecht	129
D. Personalführung	131
1. Führungstechnik	131
1.1 Führungsgrundsätze	132
1.2 Management-by-Techniken	133
2. Führungsmittel	133
2.1 Prozessbezogene Führungsmittel	134
2.1.1 Ziele	134
2.1.1.1 Arten	135
2.1.1.2 Management by Objectives	136
2.1.2 Pläne	137
2.1.3 Kontrolle	138
2.2 Informationsbezogene Führungsmittel	139
2.2.1 Information	139
2.2.2 Kommunikation	140
2.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	142
2.3.1 Kooperation	142
2.3.2 Delegation	142
2.3.2.1 Management by Exception	143
2.3.2.2 Management by Delegation	143
2.3.3 Partizipation	144
2.4 Personenbezogene Führungsmittel	145
2.4.1 Personalbeurteilung	145
2.4.1.1 Arten	146
2.4.1.2 Anforderungen	148
2.4.1.3 Beurteilungskriterien	148

2.4.1.4 Beurteilungsmaßstäbe	149
2.4.1.5 Beurteilungsfehler	150
2.4.1.6 Beurteilungsgespräch	151
2.4.2 Kritik	153
2.4.3 Status	153
3. Führungsstile	154
3.1 Eindimensionale Führungsstile	155
3.1.1 Autoritärer Führungsstil	155
3.1.2 Kooperativer Führungsstil	156
3.2 Zweidimensionaler Führungsstil	157
4. Führungserfolg	158
4.1 Einflussfaktoren	158
4.2 Erfolgskriterien	160
E. Personalentlohnung	163
1. Grundlagen	165
1.1 Lohnhöhe	165
1.2 Lohngerechtigkeit	166
1.3 Rechtsgrundlagen	166
2. Lohnfindung	167
2.1 Anforderungsbezogene Lohnfindung	167
2.1.1 Summarische Arbeitsbewertung	168
2.1.1.1 Rangfolgeverfahren	168
2.1.1.2 Lohngruppenverfahren	169
2.1.2 Analytische Arbeitsbewertung	169
2.1.2.1 Rangreihenverfahren	170
2.1.2.2 Stufenwertzahl-Verfahren	171
2.2 Qualifikationsbezogene Lohnfindung	172
2.3 Leistungsbezogene Lohnfindung	172
2.4 Marktbezogene Lohnfindung	172
3. Entgelt	173
3.1 Löhne	173
3.1.1 Grundlöhne	174
3.1.1.1 Zeitlohn	175
3.1.1.2 Akkordlohn	176
3.1.1.2.1 Arten	176
3.1.1.2.2 Vorgabezeiten	178

3.1.1.3 Prämienlohn	180
3.1.2 Ergänzende Löhne	182
3.1.2.1 Prämien	182
3.1.2.2 Zuschläge	182
3.1.2.3 Gratifikationen	183
3.1.2.4 Flexibilisierung	184
3.2 Sonstige Entgeltteile	185
3.2.1 Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	185
3.2.1.1 Erfindervergütungen	186
3.2.1.2 Verbesserungsvorschlagsprämien	186
3.2.2 Erfolgsabhängige Vergütung	187
3.2.2.1 Bemessungsgrundlagen	187
3.2.2.2 Verwendung	188
4. Personalkosten	189
4.1 Personalbasiskosten	189
4.2 Personalzusatzkosten	189
4.2.1 Löhne ohne Leistung	190
4.2.2 Nicht leistungsbezogene ergänzende Löhne	190
4.2.3 Soziale Abgaben	190
4.2.4 Personalbetreuung	191
F. Personalentwicklung	195
1. Personalbildung	196
1.1 Arten	197
1.1.1 Ausbildung	197
1.1.1.1 Duales System	198
1.1.1.2 Ausbildungsordnung	199
1.1.1.3 Ablauf	199
1.1.2 Fortbildung	200
1.1.2.1 Ermittlung des Fortbildungsbedarfes	201
1.1.2.2 Deckung des Fortbildungsbedarfes	203
1.1.3 Umschulung	205
1.2 Methoden	205
1.2.1 Bildung am Arbeitsplatz	205
1.2.2 Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	207
1.3 Bildungskontrolle	209
1.3.1 Ökonomische Kontrolle	209
1.3.2 Erfolgskontrolle	210

2. Personalförderung	210
2.1 Coaching	211
2.2 Mentoring	213
2.3 Laufbahnplanung	214
3. Organisationsentwicklung	215
G. Personalfreistellung	217
1. Interne Personalfreistellung	217
1.1 Reduzierung der Arbeitszeit	218
1.1.1 Abbau von Mehrarbeit	218
1.1.2 Einführung von Teilzeitarbeit	218
1.1.3 Kurzarbeit	219
1.2 Flexibilisierung der Arbeitszeit	219
1.2.1 Flexible Jahresarbeitszeit	219
1.2.2 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	220
1.3 Veränderung der Arbeitsaufgabe	220
1.4 Verschiebung des Urlaubs	220
2. Externe Personalfreistellung	221
2.1 Kündigung	221
2.1.1 Ordentliche Kündigung	222
2.1.1.1 Personenbedingte Kündigung	226
2.1.1.2 Verhaltensbedingte Kündigung	226
2.1.1.3 Betriebsbedingte Kündigung	227
2.1.2 Außerordentliche Kündigung	229
2.2 Aufhebungsvertrag	230
2.3 Outplacement	230
2.4 Abschließende Maßnahmen	231
H. Personalverwaltung	233
1. Aufgaben	233
1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben	234
1.2 Einsatzbezogene Aufgaben	234
1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben	234
1.4 Betreuungsbezogene Aufgaben	236
1.5 Entwicklungsbezogene Aufgaben	236
1.6 Freistellungsbezogene Aufgaben	237

2. Instrumente	237
2.1 Personalakte	238
2.2 Personalkartei	239
2.3 Personaldatei	240
2.4 Personalhandbuch	240
2.5 Personalstatistik	241
3. Personalinformationssysteme	244
3.1 Aufgaben	245
3.2 Ziele	245
3.3 Aufbau	246
3.4 Grenzen	247
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	249
Lösungen	265
Minilex	281
Literaturverzeichnis	309
Stichwortverzeichnis	319