

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort  | 5         |
| Benutzungshinweise   | 7         |
| <b>1. Grundlagen</b>   | <b>21</b> |
| <b>1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik</b>  | <b>23</b> |
| 1.1.1 Begriff und Träger der Personalwirtschaft                  | 23        |
| 1.1.2 Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit                | 24        |
| 1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft                           | 25        |
| 1.1.4 Personalpolitik  | 26        |
| 1.1.4.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik        | 26        |
| 1.1.4.2 Zielausrichtung des Unternehmens                         | 28        |
| 1.1.4.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft         | 29        |
| 1.1.4.4 Personalpolitische Grundsätze                            | 31        |
| <b>1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft</b> | <b>32</b> |
| <b>1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft</b>     | <b>34</b> |
| 1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft         | 34        |
| 1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung                     | 35        |
| 1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft    | 37        |
| <b>1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung</b>                 | <b>39</b> |
| 1.4.1 Aufgaben des Personalleiters                               | 39        |
| 1.4.2 Customer Relationship Management (CRM)                     | 39        |
| 1.4.3 Personal als Wertschöpfungscenter                          | 41        |
| 1.4.4 Personalwesen als Geschäftsprozess                         | 41        |
| 1.4.4.1 Ablauf   | 41        |
| 1.4.4.2 Anwendungen  | 41        |
| 1.4.4.3 Prozessziele   | 42        |
| 1.4.4.4 Gestaltungsgrundsätze                                    | 42        |
| 1.4.4.5 Problemfaktoren bei der Prozesseinführung                | 42        |
| 1.4.4.6 Verbesserung von Geschäftsprozessen                      | 43        |
| 1.4.4.7 Prozessgestaltung  | 43        |
| 1.4.4.8 Prozessbewertung   | 44        |
| 1.4.4.9 Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses           | 44        |
| <b>2. Personalplanung</b>  | <b>45</b> |
| <b>2.1 Grundlagen der Personalplanung</b>                        | <b>45</b> |
| 2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung                                | 45        |
| 2.1.1.1 Formen der Arbeit  | 45        |
| 2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung                | 46        |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.2 Bedeutung der Personalplanung                                 | 46 |
| 2.1.2.1 Ziel der Personalplanung                                    | 46 |
| 2.1.2.2 Gründe für Personalplanung                                  | 47 |
| 2.1.2.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung   | 48 |
| 2.1.3 Aufgaben der Personalplanung                                  | 49 |
| 2.1.4 Determinanten der Personalplanung                             | 49 |
| 2.1.4.1 Interne Determinanten                                       | 49 |
| 2.1.4.2 Externe Determinanten                                       | 51 |
| 2.1.5 Hilfsmittel der Personalplanung                               | 51 |
| 2.1.5.1 Stellenpläne  | 51 |
| 2.1.5.2 Stellenbesetzungspläne                                      | 52 |
| 2.1.5.3 Stellenbeschreibungen                                       | 52 |
| 2.1.5.4 Nachfolge- und Laufbahnpläne                                | 56 |
| 2.1.5.5 Urlaubspläne  | 57 |
| 2.1.5.6 Sonstige Hilfsmittel  | 57 |
| <b>2.2 Arten der Personalplanung</b>                                | 57 |
| <b>2.3 Personalbedarfsplanung</b>                                   | 59 |
| 2.3.1 Eigenschaften der Personalbedarfsplanung                      | 59 |
| 2.3.2 Bedarfsarten  | 59 |
| 2.3.3 Methoden der Personalbedarfsplanung                           | 61 |
| 2.3.3.1 Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung            | 61 |
| 2.3.3.2 Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode           | 63 |
| 2.3.3.3 Stellenplanmethode  | 63 |
| 2.3.3.4 Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien          | 64 |
| 2.3.3.5 Sonstige Methoden   | 65 |
| <b>2.4 Personalabbauplanung</b>                                     | 65 |
| 2.4.1 Ursachen für Personalüberhang                                 | 66 |
| 2.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen                                  | 66 |
| 2.4.3 Abbaumaßnahmen  | 66 |
| 2.4.3.1 Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft (indirekt) | 67 |
| 2.4.3.2 Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft (direkt)    | 68 |
| 2.4.4 Vergleich der Abbaumaßnahmen                                  | 70 |
| 2.4.5 Flankierende Maßnahmen  | 70 |
| <b>2.5 Personalkostenplanung</b>                                    | 70 |
| 2.5.1 Aufteilung der Personalkosten                                 | 71 |
| 2.5.2 Aufgaben der Personalkostenplanung                            | 71 |
| <b>2.6 Personaleinsatzplanung</b>                                   | 72 |
| 2.6.1 Zielsetzung des Personaleinsatzes                             | 72 |
| 2.6.2 Erstellung eines Personaleinsatzplanes                        | 74 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.6.3 Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz             | 75        |
| 2.6.3.1 Flexible Arbeitszeit                                       | 75        |
| 2.6.3.2 Job-sharing und Teilzeitarbeit                             | 76        |
| 2.6.3.3 Schichtarbeit  | 76        |
| 2.6.3.4 Gleitende Arbeitszeit (GLAZ)                               | 77        |
| 2.6.3.5 Rollierendes System  | 78        |
| 2.6.3.6 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)       | 78        |
| 2.6.3.7 Vertrauensarbeitszeit                                      | 78        |
| <b>2.7 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung</b>     | <b>79</b> |
| <b>3. Personalbeschaffung</b>                                      | <b>81</b> |
| <b>3.1 Grundlagen der Personalbeschaffung</b>                      | <b>81</b> |
| 3.1.1 Personalmarketing  | 81        |
| 3.1.1.1 Ziele des Personalmarketing                                | 81        |
| 3.1.1.2 Konzept des Personalmarketing                              | 81        |
| 3.1.1.3 Instrumente des Personalmarketing                          | 83        |
| 3.1.1.4 Erstellung eines Personalmarketingkonzepts                 | 84        |
| 3.1.1.5 Internationales Personalmarketing                          | 84        |
| 3.1.1.6 Work-Life-Balance  | 84        |
| 3.1.2 Ablauf der Personalbeschaffung                               | 85        |
| 3.1.2.1 Personalanforderung  | 85        |
| 3.1.2.2 Anforderungsprofil   | 86        |
| 3.1.2.3 Modalitäten  | 87        |
| 3.1.2.4 Beschaffungspotenzial                                      | 88        |
| 3.1.2.5 Beteiligte   | 88        |
| <b>3.2 Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung</b> | <b>88</b> |
| 3.2.1 Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung                  | 89        |
| 3.2.1.1 Interne Stellenausschreibung                               | 89        |
| 3.2.1.2 Versetzung   | 90        |
| 3.2.1.3 Systematische Personalentwicklung                          | 90        |
| 3.2.2 Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung       | 91        |
| <b>3.3 Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung</b>          | <b>91</b> |
| 3.3.1 Beschaffung über die Arbeitsverwaltung                       | 92        |
| 3.3.2 Private Arbeitsvermittlung                                   | 93        |
| 3.3.3 Beschaffung über Stellenanzeigen                             | 94        |
| 3.3.3.1 Inhalt der Anzeige   | 94        |
| 3.3.3.2 Gestaltung der Anzeige                                     | 95        |
| 3.3.3.3 Zeitpunkt der Anzeige                                      | 96        |
| 3.3.3.4 Anzeigenträger   | 96        |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3.4 Internet   | 96  |
| 3.3.4.1 Internet-Stellenanzeige  | 97  |
| 3.3.4.2 Internet-Bewerbung   | 98  |
| 3.3.4.3 Elektronische Bewerbungsauswertung                             | 99  |
| 3.3.4.4 Vorteile der Online-Entwicklung                                | 99  |
| 3.3.5 Beschaffung über Personalleasing                                 | 100 |
| 3.3.5.1 Begriff  | 100 |
| 3.3.5.2 Bedeutung  | 101 |
| 3.3.6 Beschaffung über Personalberater                                 | 102 |
| 3.3.7 Kontakt zu Bildungsträgern                                       | 103 |
| 3.3.8 Sonstige Instrumente   | 103 |
| <b>3.4 Auswahlverfahren</b>  | 104 |
| 3.4.1 Grundsätze der Personalauswahl                                   | 105 |
| 3.4.2 Maßnahmen der Personalauswahl                                    | 105 |
| 3.4.2.1 Auswahlinstrumente   | 105 |
| 3.4.2.2 Ablauf der Personalauswahl                                     | 106 |
| 3.4.2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen                               | 107 |
| 3.4.2.4 Analyse des Schriftbilds                                       | 110 |
| 3.4.2.5 Auswertung von Referenzen                                      | 111 |
| 3.4.2.6 Arbeitsproben  | 111 |
| 3.4.2.7 Personalbogen  | 111 |
| 3.4.2.8 Biografischer Fragebogen                                       | 112 |
| 3.4.2.9 Vorstellungsgespräch   | 112 |
| 3.4.2.10 Einstellungstests   | 119 |
| 3.4.2.11 Assessment Center   | 121 |
| 3.4.2.12 Ärztliche Untersuchung  | 122 |
| 3.4.2.13 Einstellungsentscheidung                                      | 123 |
| 3.4.3 Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl | 123 |
| 3.4.3.1 Abwerbung  | 123 |
| 3.4.3.2 Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen                      | 123 |
| 3.4.3.3 Ersatz der Vorstellungskosten                                  | 123 |
| 3.4.3.4 Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen                  | 124 |
| 3.4.3.5 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)                      | 125 |
| 3.4.4 Abschluss des Arbeitsvertrages                                   | 125 |
| 3.4.4.1 Form des Arbeitsvertrages                                      | 126 |
| 3.4.4.2 Inhalt des Arbeitsvertrages                                    | 127 |
| <b>3.5 Aufgaben systematischer Einführung</b>                          | 128 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.6 Ablauf systematischer Einführung</b>                  | 129 |
| 3.6.1 Einstellungsformalitäten                               | 129 |
| 3.6.2 Einarbeitung   | 129 |
| 3.6.3 Einführungsprogramm                                    | 130 |
| <b>4. Personalbeurteilung</b>                                | 131 |
| <b>4.1 Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung</b>        | 132 |
| 4.1.1 Ziele der Beurteilung                                  | 132 |
| 4.1.2 Aufgaben der Beurteilung                               | 133 |
| <b>4.2 Arten und Anlässe der Personalbeurteilung</b>         | 133 |
| 4.2.1 Unterteilung der Personalbeurteilung                   | 133 |
| 4.2.2 Anlässe der Personalbeurteilung                        | 134 |
| <b>4.3 Phasen der Personalbeurteilung</b>                    | 135 |
| 4.3.1 Beobachtung  | 135 |
| 4.3.2 Beschreibung   | 135 |
| 4.3.3 Bewertung  | 135 |
| 4.3.4 Beurteilungsgespräch                                   | 135 |
| 4.3.5 Auswertung   | 135 |
| <b>4.4 Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung</b>         | 136 |
| <b>4.5 Das Beurteilungsgespräch</b>                          | 136 |
| <b>4.6 Beurteilungsverfahren</b>                             | 137 |
| 4.6.1 Beurteilungskriterien                                  | 137 |
| 4.6.2 Beurteilungsformulare                                  | 138 |
| 4.6.3 Dokumentation  | 139 |
| <b>4.7 Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz</b> | 139 |
| <b>5. Personalentwicklung</b>                                | 141 |
| <b>5.1 Grundlagen der Personalentwicklung</b>                | 141 |
| 5.1.1 Bedeutung der Personalentwicklung                      | 141 |
| 5.1.2 Ziele der Personalentwicklung                          | 142 |
| 5.1.2.1 Ziele für das Unternehmen                            | 142 |
| 5.1.2.2 Ziele für den Mitarbeiter                            | 142 |
| 5.1.2.3 Ziele für die Gesellschaft                           | 143 |
| 5.1.2.4 Ausgangspunkte für die Personalentwicklung           | 143 |
| 5.1.3 Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung     | 143 |
| 5.1.4 Unterteilung der Personalentwicklung                   | 144 |
| 5.1.4.1 Berufsausbildung                                     | 144 |
| 5.1.4.2 Umschulung   | 145 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.1.4.3 Fortbildung  | 145 |
| 5.1.4.4 Weiterbildung  | 145 |
| 5.1.4.5 Management Development                               | 146 |
| 5.1.5 Beteiligte an der betrieblichen Bildung                | 146 |
| <b>5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs</b>                | 147 |
| 5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf                        | 148 |
| 5.2.2 Informationswege und Komponenten                       | 148 |
| 5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs                     | 149 |
| <b>5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung</b> | 150 |
| 5.3.1 Planung der Ausbildung                                 | 150 |
| 5.3.1.1 Ausbildungsbedarf                                    | 150 |
| 5.3.1.2 Ausbildungsvoraussetzungen                           | 151 |
| 5.3.1.3 Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans        | 153 |
| 5.3.2 Planung der Fortbildung                                | 156 |
| 5.3.2.1 Inhaltsplanung                                       | 156 |
| 5.3.2.2 Interne und externe Durchführung                     | 156 |
| 5.3.2.3 Festlegung von Zeit und Ort                          | 158 |
| 5.3.3 Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen         | 158 |
| 5.3.3.1 Formulierung von Lernzielen                          | 158 |
| 5.3.3.2 Lernzielarten  | 159 |
| 5.3.4 Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen         | 160 |
| 5.3.4.1 Unterweisungsprinzipien                              | 161 |
| 5.3.4.2 Unterweisungsmethode                                 | 161 |
| 5.3.4.3 Medieneinsatz  | 163 |
| 5.3.4.4 E-Learning   | 163 |
| <b>5.4 Individuelle Förderung</b>                            | 164 |
| 5.4.1 Potenzialanalyse                                       | 164 |
| 5.4.1.1 Instrumente der Potenzialanalyse                     | 164 |
| 5.4.1.2 Fragen und Merkmale der Potenzialanalyse             | 165 |
| 5.4.1.3 Stärken-/Schwächenprofil                             | 166 |
| 5.4.1.4 Personal-Portfolio                                   | 166 |
| 5.4.2 Entwicklungskonzepte                                   | 167 |
| 5.4.2.1 Nachwuchskräfteförderung                             | 167 |
| 5.4.2.2 Qualifizierungsprogramme                             | 168 |
| 5.4.2.3 Laufbahnplanung                                      | 169 |
| 5.4.2.4 Nachfolgeplanung                                     | 171 |
| 5.4.2.5 Coaching   | 172 |
| 5.4.2.6 Mentoring  | 173 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>5.5 Evaluierung</b>                                  | 175 |
| 5.5.1 Grundlagen  | 175 |
| 5.5.2 Evaluierungssystem                                | 175 |
| 5.5.3 Absicherung des Lernerfolgs                       | 177 |
| 5.5.4 Kontrolle des Anwendungserfolgs                   | 177 |
| 5.5.5 Sicherung der Qualität                            | 178 |
| <b>6. Personalführung</b>                               | 179 |
| <b>6.1 Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation</b> | 179 |
| 6.1.1 Führungsaufgaben                                  | 179 |
| 6.1.2 Anforderungen an die Führungskraft                | 182 |
| 6.1.3 Werte und Normen                                  | 182 |
| 6.1.4 Selbstbild und Fremdbild                          | 183 |
| 6.1.5 Macht und Autorität                               | 183 |
| <b>6.2 Leistungsbereitschaft und Motivation</b>         | 184 |
| 6.2.1 Einflussgrößen des Verhaltens                     | 184 |
| 6.2.2 Bedeutung der Motivation                          | 185 |
| 6.2.3 Motivationstheorie                                | 186 |
| 6.2.4 Bedeutung für das Unternehmen                     | 188 |
| 6.2.5 Motivationsprozess                                | 189 |
| 6.2.6 Motivationsfördernde Maßnahmen                    | 190 |
| <b>6.3 Gruppenpsychologie</b>                           | 190 |
| 6.3.1 Gruppenstrukturen und -merkmale                   | 190 |
| 6.3.2 Formelle und informelle Gruppen                   | 194 |
| 6.3.3 Teamarbeit  | 196 |
| <b>6.4 Führungsstil</b>                                 | 197 |
| 6.4.1 Führungserwartungen                               | 198 |
| 6.4.1.1 Erwartungen des Vorgesetzten                    | 198 |
| 6.4.1.2 Erwartungen der Mitarbeiter                     | 199 |
| 6.4.2 Autoritäre und kooperative Führung                | 199 |
| 6.4.2.1 Autoritärer Führungsstil                        | 200 |
| 6.4.2.2 Kooperativer Führungsstil                       | 200 |
| 6.4.2.3 Laissez-faire-Führung                           | 203 |
| 6.4.3 Verhaltensgitter                                  | 203 |
| 6.4.4 3-D-Konzept von Reddin                            | 206 |
| 6.4.5 Referenzmodell                                    | 207 |
| 6.4.6 Kontingenzmodell von Fiedler                      | 209 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>6.5 Führungskonzepte und -mittel</b>      | 210 |
| 6.5.1 Führungsgrundsätze als Rahmen          | 210 |
| 6.5.2 Führungskonzepte                       | 212 |
| 6.5.2.1 Management-by-Objectives (MbO)       | 214 |
| 6.5.2.2 Management-by-Exception (MbE)        | 216 |
| 6.5.2.3 Management-by-Systems (MbS)          | 218 |
| 6.5.2.4 Weitere Management-by-Methoden       | 219 |
| 6.5.3 Führungsmittel                         | 219 |
| 6.5.4 Gesprächsführung                       | 225 |
| 6.5.4.1 Fördergespräch                       | 226 |
| 6.5.4.2 Beratungsgespräch                    | 227 |
| 6.5.4.3 Kritikgespräch                       | 227 |
| 6.5.4.4 Sonstige Gespräche                   | 228 |
| <b>6.6 Information und Kommunikation</b>     | 228 |
| 6.6.1 Informationsübertragung                | 228 |
| 6.6.2 Störungen im Kommunikationsprozess     | 229 |
| <b>6.7 Umgang mit Konflikten</b>             | 230 |
| 6.7.1 Konfliktursachen                       | 230 |
| 6.7.2 Konfliktarten                          | 231 |
| 6.7.3 Handhabung von Konflikten              | 231 |
| 6.7.4 Vermeidung von Konflikten              | 232 |
| <b>7. Entgeltpolitik</b>                     | 233 |
| <b>7.1 Gerechte Entlohnung</b>               | 234 |
| 7.1.1 Grundlagen gerechter Entgeltpolitik    | 234 |
| 7.1.2 Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik | 234 |
| 7.1.3 Regelung der Entgeltpolitik            | 236 |
| <b>7.2 Arbeitsbewertung</b>                  | 238 |
| 7.2.1 Grundlagen der Arbeitsbewertung        | 238 |
| 7.2.2 Summarische Arbeitsbewertung           | 239 |
| 7.2.2.1 Begriff                              | 239 |
| 7.2.2.2 Rangfolgeverfahren                   | 239 |
| 7.2.2.3 Lohngruppenverfahren                 | 239 |
| 7.2.3 Analytische Arbeitsbewertung           | 240 |
| 7.2.3.1 Begriff                              | 240 |
| 7.2.3.2 Anforderungsarten                    | 240 |
| 7.2.3.3 Reihung und Stufung                  | 242 |
| 7.2.3.4 Gewichtung                           | 242 |
| 7.2.3.5 Rangreihenverfahren                  | 243 |



|  |     |
|--|-----|
| 7.2.3.6 Stufenverfahren                                | 243 |
| 7.2.3.7 Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung | 244 |

## **7.3 Entlohnungsformen** 245

|  |     |
|--|-----|
| 7.3.1 Geld- und Naturallohn                        | 246 |
| 7.3.2 Zeitlohn                                     | 246 |
| 7.3.2.1 Begriff                                    | 246 |
| 7.3.2.2 Anwendung                                  | 247 |
| 7.3.2.3 Arten                                      | 247 |
| 7.3.2.4 Beurteilung                                | 247 |
| 7.3.3 Akkordlohn                                   | 248 |
| 7.3.3.1 Begriff                                    | 248 |
| 7.3.3.2 Anwendung                                  | 248 |
| 7.3.3.3 Arten                                      | 248 |
| 7.3.3.4 Beurteilung                                | 249 |
| 7.3.4 Prämienlohn                                  | 250 |
| 7.3.4.1 Begriff                                    | 250 |
| 7.3.4.2 Anwendung                                  | 251 |
| 7.3.4.3 Arten                                      | 251 |
| 7.3.4.4 Beurteilung                                | 252 |
| 7.3.5 Sonderformen                                 | 253 |
| 7.3.5.1 Pensumentgelt                              | 253 |
| 7.3.5.2 Erfolgsbeteiligung                         | 253 |
| 7.3.5.3 Sonstige                                   | 253 |
| 7.3.6 Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung | 254 |
| 7.3.6.1 Lohnermittlung                             | 254 |
| 7.3.6.2 Kostenmäßige Aufbereitung                  | 254 |

## **7.4 Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltpolitik** 255

## **8. Betriebliche Sozialpolitik** 257

### **8.1 Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik** 257

### **8.2 Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik** 258

|  |     |
|--|-----|
| 8.2.1 Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen | 259 |
| 8.2.2 Betriebliche Sozialeinrichtungen         | 259 |
| 8.2.3 Betriebliche Altersversorgung            | 260 |

### **8.3 Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens** 260

### **8.4 Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen** 262

### **8.5 Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik** 262

|   |         |
|---|---------|
| <b>8.6 Abbau betrieblicher Sozialleistungen</b>       | 263     |
| 8.6.1 Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen      | 263     |
| 8.6.2 Änderung betrieblicher Sozialleistungen         | 263     |
| 8.6.3 Abbau von Sozialleistungen                      | 264     |
| <br><b>9. Personalverwaltung</b>                      | <br>265 |
| <b>9.1 Durchführung der Personalverwaltung</b>        | 265     |
| 9.1.1 Grundlagen der Personalverwaltung               | 265     |
| 9.1.2 Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung       | 265     |
| 9.1.3 EDV im Personalwesen                            | 266     |
| 9.1.3.1 Vorteile der EDV                              | 267     |
| 9.1.3.2 Anwendungsgebiete der EDV                     | 267     |
| 9.1.4 Datenschutz                                     | 267     |
| 9.1.4.1 Ziele des Datenschutzes                       | 268     |
| 9.1.4.2 Regelungsbereiche des Datenschutzes           | 268     |
| 9.1.5 Entgeltabrechnung                               | 268     |
| 9.1.5.1 Aufgaben der Abrechnung                       | 269     |
| 9.1.5.2 Notwendige Informationen                      | 269     |
| 9.1.5.3 Bruttolohnberechnung                          | 271     |
| 9.1.5.4 Bestandteile des Bruttolohns                  | 271     |
| 9.1.5.5 Einmalzahlungen                               | 272     |
| 9.1.5.6 Nettolohnberechnung                           | 274     |
| 9.1.5.7 Berechnung des Auszahlungsbetrages            | 275     |
| 9.1.5.8 Bearbeitung nach Abrechnung                   | 275     |
| 9.1.5.9 Abrechnungsbeispiele                          | 276     |
| <b>9.2 Hilfsmittel der Personalverwaltung</b>         | 279     |
| 9.2.1 Personalakte                                    | 279     |
| 9.2.1.1 Begriff                                       | 279     |
| 9.2.1.2 Zweck   | 280     |
| 9.2.1.3 Inhalt  | 280     |
| 9.2.1.4 Elektronische Personalakte                    | 281     |
| 9.2.1.5 Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte | 282     |
| 9.2.2 Personalkartei                                  | 283     |
| 9.2.3 Personaldatei                                   | 283     |
| 9.2.4 Personaldatenbank                               | 284     |
| <b>9.3 Personalstatistik</b>                          | 284     |
| 9.3.1 Aufgaben der Personalstatistik                  | 284     |
| 9.3.2 Personalstatistik als Steuerungsinstrument      | 284     |
| 9.3.3 Arten der Personalstatistik                     | 285     |

|   |     |
|---|-----|
| 9.3.3.1 Personalstruktur                                      | 285 |
| 9.3.3.2 Personalbewegungen                                    | 286 |
| 9.3.3.3 Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten                  | 286 |
| 9.3.3.4 Personal- und Sozialaufwand                           | 287 |
| 9.3.3.5 Personalbeschaffung und -entwicklung                  | 288 |
| <b>9.4 Personalcontrolling</b>                                | 289 |
| 9.4.1 Aufgaben des Personalcontrollings                       | 289 |
| 9.4.2 Elemente des Personalcontrollings                       | 289 |
| <b>10. Personalabbau</b>                                      | 291 |
| <b>10.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses</b>               | 291 |
| 10.1.1 Aufhebungsvertrag                                      | 291 |
| 10.1.2 Abmahnung  | 292 |
| 10.1.3 Kündigung  | 293 |
| 10.1.3.1 Ordentliche Kündigung                                | 293 |
| 10.1.3.2 Außerordentliche Kündigung                           | 294 |
| 10.1.3.3 Kündigungsschutz                                     | 295 |
| <b>10.2 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung</b>     | 295 |
| <b>10.3 Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung</b>     | 297 |
| 10.3.1 Abwicklung des Austritts                               | 298 |
| 10.3.2 Zeugniserteilung                                       | 298 |
| <b>10.4 Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe</b>               | 301 |
| 10.4.1 Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung     | 301 |
| 10.4.2 Interessenausgleich und Sozialplan                     | 301 |
| 10.4.2.1 Interessenausgleich                                  | 302 |
| 10.4.2.2 Sozialplan   | 302 |
| 10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen                        | 303 |
| 10.4.4 Betriebsübergang                                       | 304 |
| <b>11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen</b>    | 305 |
| <b>11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter</b>                 | 305 |
| 11.1.1 Begriff und Leistungsbild                              | 305 |
| 11.1.2 Maßnahmen  | 306 |
| <b>11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter</b>    | 307 |
| <b>11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personengruppen</b> | 307 |
| 11.3.1 Frauen mit Berufspausen                                | 308 |
| 11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland                             | 308 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>12. Arbeitsrecht</b>                      | 309 |
| <b>12.1 Individuelles Arbeitsrecht</b>       | 309 |
| 12.1.1 Arbeitsvertragsrecht                  | 310 |
| 12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses | 310 |
| 12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses     | 311 |
| 12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses | 312 |
| 12.1.2 Arbeitsschutzrecht                    | 318 |
| 12.1.2.1 Allgemeine Schutzvorschriften       | 318 |
| 12.1.2.2 Spezielle Schutzvorschriften        | 318 |
| <b>12.2 Kollektives Arbeitsrecht</b>         | 319 |
| 12.2.1 Tarifvertragsrecht                    | 320 |
| 12.2.1.1 Tarifaufonomie                      | 320 |
| 12.2.1.2 Geltungsbereich                     | 320 |
| 12.2.1.3 Inhalt                              | 321 |
| 12.2.2 Arbeitskampfrecht                     | 321 |
| 12.2.2.1 Streik                              | 322 |
| 12.2.2.2 Aussperrung                         | 322 |
| 12.2.3 Betriebsverfassungsrecht              | 322 |
| 12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats               | 322 |
| 12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats           | 323 |
| 12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats        | 323 |
| 12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente             | 325 |
| <b>12.3 Berufsbildungsrecht</b>              | 326 |
| 12.3.1 Berufsbildungsgesetz                  | 326 |
| 12.3.2 Ausbildungsordnung                    | 327 |
| 12.3.3 Ausbildereignungsverordnung           | 327 |
| <b>12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit</b>           | 327 |
| 12.4.1 Arbeitsgericht                        | 327 |
| 12.4.2 Landesarbeitsgericht                  | 327 |
| 12.4.3 Bundesarbeitsgericht                  | 328 |
| <b>Übungsteil (Aufgaben und Fälle)</b>       | 329 |
| <b>Lösungen</b>                              | 361 |
| <b>MiniLex</b>                               | 452 |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                  | 469 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>                  | 471 |