

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
1. Grundlagen	21
1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik	23
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
1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft	32
1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft	34
1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	34
1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung	35
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft	37
1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung	39
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
2. Personalplanung	45
2.1 Grundlagen der Personalplanung	45
2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung	45
2.1.1.1 Formen der Arbeit	45
2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung	46

INHALTSVERZEICHNIS

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
2.2 Arten der Personalplanung	57
2.3 Personalbedarfsplanung	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
2.4 Personalabbauplanung	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
2.5 Personalkostenplanung	70
2.5.1 Aufteilung der Personalkosten	71
2.5.2 Aufgaben der Personalkostenplanung	71
2.6 Personaleinsatzplanung	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
2.7 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung	79
3. Personalbeschaffung	81
3.1 Grundlagen der Personalbeschaffung	81
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
3.2 Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung	88
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
3.3 Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung	91
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

INHALTSVERZEICHNIS

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
3.4 Auswahlverfahren	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
3.5 Aufgaben systematischer Einführung	128

3.6 Ablauf systematischer Einführung	129
3.6.1 Einstellungsformalitäten	129
3.6.2 Einarbeitung	129
3.6.3 Einführungsprogramm	130
4. Personalbeurteilung	131
4.1 Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung	132
4.1.1 Ziele der Beurteilung	132
4.1.2 Aufgaben der Beurteilung	133
4.2 Arten und Anlässe der Personalbeurteilung	133
4.2.1 Unterteilung der Personalbeurteilung	133
4.2.2 Anlässe der Personalbeurteilung	134
4.3 Phasen der Personalbeurteilung	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
4.4 Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung	136
4.5 Das Beurteilungsgespräch	136
4.6 Beurteilungsverfahren	137
4.6.1 Beurteilungskriterien	137
4.6.2 Beurteilungsformulare	138
4.6.3 Dokumentation	139
4.7 Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz	139
5. Personalentwicklung	141
5.1 Grundlagen der Personalentwicklung	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

INHALTSVERZEICHNIS

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
5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	147
5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf	148
5.2.2 Informationswege und Komponenten	148
5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs	149
5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung	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
5.4 Individuelle Förderung	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

5.5 Evaluierung	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
6. Personalführung	179
6.1 Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation	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
6.2 Leistungsbereitschaft und Motivation	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
6.3 Gruppenpsychologie	190
6.3.1 Gruppenstrukturen und -merkmale	190
6.3.2 Formelle und informelle Gruppen	194
6.3.3 Teamarbeit	196
6.4 Führungsstil	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 Verhaltengitter	203
6.4.4 3-D-Konzept von Reddin	206
6.4.5 Referenzmodell	207
6.4.6 Kontingenzmodell von Fiedler	209

INHALTSVERZEICHNIS

6.5 Führungskonzepte und -mittel	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
6.6 Information und Kommunikation	228
6.6.1 Informationsübertragung	228
6.6.2 Störungen im Kommunikationsprozess	229
6.7 Umgang mit Konflikten	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
7. Entgeltpolitik	233
7.1 Gerechte Entlohnung	234
7.1.1 Grundlagen gerechter Entgeltpolitik	234
7.1.2 Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik	234
7.1.3 Regelung der Entgeltpolitik	236
7.2 Arbeitsbewertung	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

INHALTSVERZEICHNIS

8.6 Abbau betrieblicher Sozialleistungen	263
8.6.1 Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen	263
8.6.2 Änderung betrieblicher Sozialleistungen	263
8.6.3 Abbau von Sozialleistungen	264
9. Personalverwaltung	265
9.1 Durchführung der Personalverwaltung	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
9.2 Hilfsmittel der Personalverwaltung	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
9.3 Personalstatistik	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
9.4 Personalcontrolling	289
9.4.1 Aufgaben des Personalcontrollings	289
9.4.2 Elemente des Personalcontrollings	289
10. Personalabbau	291
10.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	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
10.2 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung	295
10.3 Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung	297
10.3.1 Abwicklung des Austritts	298
10.3.2 Zeugniserteilung	298
10.4 Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe	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
11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen	305
11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter	305
11.1.1 Begriff und Leistungsbild	305
11.1.2 Maßnahmen	306
11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter	307
11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personenkreise	307
11.3.1 Frauen mit Berufspausen	308
11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland	308

INHALTSVERZEICHNIS

12. Arbeitsrecht	309
12.1 Individuelles Arbeitsrecht	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
12.2 Kollektives Arbeitsrecht	319
12.2.1 Tarifvertragsrecht	320
12.2.1.1 Tarifautonomie	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
12.3 Berufsbildungsrecht	326
12.3.1 Berufsbildungsgesetz	326
12.3.2 Ausbildungsordnung	327
12.3.3 Ausbildereignungsverordnung	327
12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit	327
12.4.1 Arbeitsgericht	327
12.4.2 Landesarbeitsgericht	327
12.4.3 Bundesarbeitsgericht	328
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	329
Lösungen	361
MiniLex	452
Literaturverzeichnis	469
Stichwortverzeichnis	471